

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FELIPE DE PAULA BAULÉ

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ESTATAIS BRASILEIRAS

CURITIBA

2014

FELIPE DE PAULA BAULÉ

## O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ESTATAIS BRASILEIRAS

Monografia apresentada como requisito parcial à conclusão do curso de graduação em Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Armando João Dalla Costa

CURITIBA

2014

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

FELIPE DE PAULA BAULÉ

### **O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ESTATAIS BRASILEIRAS**

Monografia aprovada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas, Setor Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

---

Orientador: Prof. Dr. Armando João Dalla Costa  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas  
Universidade Federal do Paraná

---

Prof. Dr. Gustavo Pereira da Silva  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas  
Universidade Federal do Paraná

---

Prof. Dr. José Wladimir Freitas da Fonseca  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas  
Universidade Federal do Paraná

Curitiba, 10 de Junho de 2014

À minha cúmplice irmã cuja  
amizade transcende semelhanças, prova  
de amor verdadeiro.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, meu Senhor. Provedor de princípios, perseverança e propósito.

À meus generosos pais, meu maior privilégio nesta vida. Devotos na arte de criar, mestres no ensino via postura além de palavras. Devo tudo o que sou e conquistei à vocês. Vosso amor me constrange.

À minha “grande família”, ambiente de inquebrável alegria, de suporte constante e de resplandecente união. Tenho orgulho de ser mais uma peça neste maravilhoso quebra-cabeça. Às famílias “postiças” de Curitiba, que me receberam inúmeras vezes com tanta hospitalidade e acalentaram meu coração em momentos de solidão.

À todo departamento de economia da UFPR, mas principalmente aos Profs.: Fabiano Abranches, Francisco Cipolla, João Basílio Pereima e Wladimir Fonseca dos quais cultivo enorme admiração pessoal e profissional. À meu orientador Armando João Dalla Costa pela simpatia, pela paciência e pela forma de motivar através de planos que produzem perspectivas. Espero retribuir a confiança depositada em mim.

Aos amigos que me acompanharam a vida toda. Mas especialmente aos que contribuíram a minha formação em Curitiba. Dizem que bons amigos conhecem suas aventuras e grandes irmãos as viveram contigo. Graças a Deus tenho fieis irmãos. Levarei vocês em meu coração e em minhas formidáveis lembranças.

À meus incríveis colegas de universidade que hoje são parte de um grupo especial de amigos. Principalmente a Jéssica Faret dos Santos, Júlia Lenzi Stella, José Paulo Maltaca, Bruno Macedo, Kevin Alves e Giuliano Dedini. Por meio de exemplos de vida vocês me mostraram que, independentemente das circunstâncias, é inadmissível renunciarmos a busca pela excelência. Agradeço a Deus por tê-los colocado em minha vida.

Uma menção especial a meu grande amigo Guilherme Lacerda. Por sua influência talvez maior responsável pelo meu ingresso no curso de Ciências Econômicas, mas principalmente por me ensinar a ser um cidadão brasileiro melhor.

*“Live as if you were to die  
tomorrow. Learn as if you were to live forever”*

*M. K. Gandhi*

## RESUMO

O propósito central desta monografia é estudar os processos de internacionalização das estatais brasileiras sob a ótica das teorias clássicas e das novas teorias de internacionalização. Organiza-se o panorama histórico do trabalho dentro de dois principais contextos: a primeira onda de internacionalização que caracteriza-se pela liderança da tríade capitalista (Estados Unidos, Europa e Japão) e pela internacionalização via obtenção de recursos de diferenciação; e a segunda onda de internacionalização que é moldada pela revolução dos meios de comunicação e transporte, pela ascendência de companhias de países periféricos e na internacionalização pautada pela procura de vantagens competitivas no exterior. Após a descrição das teorias selecionadas para análise e dos processos históricos de internacionalização das estatais que são objeto do estudo, utiliza-se recursos de tipologia na tentativa de gerar conexões e elucidar os fatores que atuaram decisivamente nas internacionalizações. É explícito que a natureza organizacional das firmas públicas, sua história peculiar e a influência do Estado no processo produzem certa incompatibilidade com as teorias. O Estado possui papel impulsionador dos processos de internacionalização, destituídos de grandes inovações de natureza tecnológica ou organizacional, provocando assim um reforço dos fatores comportamentais do processo. Os processos encetam-se por interesses nacionais políticos sendo suplementados por razões mercadológicas. É argumentado também que as benesses do processo para o país superam os seus hipotéticos malefícios. Os resultados atestam pela falta de uma convergência teórica. Somente existe eficácia analítica quando as teorias são complementadas e, juntas, procuram clarificar um processo.

**Palavras-chave:** Internacionalização. Estatais. Teorias. Tipologia.

## **ABSTRACT**

The central purpose of this study is to discourse the processes of internationalization of state companies from Brazil over the viewpoint of classical theories and new theories of internationalization. The historical overview of this work is organized in two main contexts: the first wave of internationalization that is characterized by the leadership of the capitalist triad (United States, Europe and Japan) and the internationalization via competitive differentiation based on the previous ownership of the resources; and the second wave of internationalization that is shaped by the communication and transports revolution, the origin of the companies that are in majority of peripheral countries and internationalization guided by the search for competitive advantages abroad. After the description of the selected theories for analysis and of the state companies historical processes, it was used resources of typology in an attempt to generate connections and uncover the factors that acted decisively. It is clear that the nature of public firms, its peculiar history and the influence of the state in the process produce a certain incompatibility within the list of chosen theories. The state was the leader that directed the internationalization processes, devoid of major technological or organizational innovations. The last statement is the cause of a strengthening of the behavioral factors included in the internationalization procedures. The companies are primarily engaged in the processes by political interests of the nation, that being supplemented by market reasons. It is also argued that the virtues of the internationalization process overpasses the hypothetical adversities. The results show the lack of a theoretical convergence. There are only significant analytical efficacy when theories are complemented together to clarify the process.

**Keywords:** Internationalization. State Companies. Theories. Tipology.



## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DO LUCRO LÍQUIDO DA PETROBRAS.....	33
GRÁFICO 2 – COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA PETROBRAS.....	33
GRÁFICO 3 – COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA BANCO DO BRASIL.....	40
GRÁFICO 4 – COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA ELETROBRÁS.....	42
GRÁFICO 5 – ATIVIDADES PRODUTIVAS DA ELETROBRÁS NO MUNDO.....	45
GRÁFICO 6 – ATUAÇÃO CEMIG.....	47
GRÁFICO 7 – EVOLUÇÃO DOS LUCROS DA CEMIG.....	49
GRÁFICO 8 – COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA CEMIG.....	49
GRÁFICO 9 – EVOLUÇÃO DOS DESEMBOLSOS BNDES.....	65

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – PARADIGMA ECLÉTICO DE DUNNING.....	52
TABELA 2 – MODELO UPPSALA.....	53
TABELA 3 – PARADIGMA LLL.....	54
TABELA 4 – VANTAGENS COMPETITIVAS.....	55
TABELA 5 – RESULTADO TIPOLOGIA – DUNNING.....	56
TABELA 6 – RESULTADO TIPOLOGIA – MODELO UPPSALA.....	58
TABELA 7 – RESULTADO TIPOLOGIA – PARADGIMA LLL.....	59
TABELA 8 – RESULTADO TIPOLOGIA – VANTAGENS COMPETITIVAS.....	61

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 OBJETIVOS.....	15
1.2 METODOLOGIA E ORGANIZAÇÃO.....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
2.1 TEORIAS CLÁSSICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	17
2.1.1 Paradigma Eclético de Dunning.....	17
2.1.2 Modelo Uppsala.....	20
2.2 NOVAS TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	23
2.2.1 Paradigma LLL.....	23
2.2.1 Vantagens Competitivas de Ramamurti e Singh.....	25
<b>3 PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ESTATAIS.....</b>	<b>26</b>
3.1 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA PETROBRAS.....	26
3.2 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL.....	33
3.3 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA ELETROBRAS.....	41
3.4 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA CEMIG.....	46
<b>4 RESULTADOS ANALÍTICOS E TIPOLOGIA.....</b>	<b>50</b>
4.1 FUNDAMENTO PARA CONSTRUÇÃO DE TIPOLOGIA.....	50
4.2 RESULTADOS DOS RECURSOS DE TIPOLOGIA.....	56
4.2.1 Resultado da Tipologia – Paradigma Eclético de Dunning.....	56
4.2.2 Resultado da Tipologia – Modelo Uppsala.....	58
4.2.3 Resultado da Tipologia – Paradigma LLL.....	59
4.2.4 Resultado da Tipologia – Vantagens Competitivas.....	61
4.2.5 Análise dos Resultados.....	62
4.3 PAPEL DO ESTADO E BENEFÍCIOS DO PROCESSO.....	64
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>69</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O campo de estudo da internacionalização de empresas está associado a discussões voltadas para a organização e estratégia das firmas, para o ambiente macroeconômico das economias nacionais e para as condições sistêmicas da economia mundial (GOVERNO FEDERAL, 2009, p.7), ou seja, trata-se de matéria localizada em área de intersecção de divisões da ciência econômica. Esta variedade teórica é inata ao tema e gera polissemia analítica constituída por diversos fatores. O processo de internacionalização produtiva de uma empresa é o resultado edificado por uma diversidade de variáveis que contempla desde o estado de desenvolvimento do país sede, à magnitude do mercado consumidor interno e do mercado potencial externo, ao nível tecnológico do ramo produtivo e ao grau de domínio da corporação em relação à concorrência. Esta série de variáveis, entre outras, interagem na construção de um cenário favorável que possibilite a propagação do fenômeno de transnacionalização empresarial.

Alguns autores constataam, sumariamente, que a internacionalização produtiva destas corporações seria consequência inevitável ao âmago do mecanismo capitalista. Segundo Gonçalves (1984, citado por Dalla Costa, 2011) significa que a empresa transnacional deve ser vista como o resultado de um processo histórico caracterizado pela concentração e centralização do capital inerente à própria dinâmica capitalista, e, conseqüentemente, a internacionalização das relações econômicas. Empresas que saturam a demanda interna nacional e assumem proporções monopolísticas ou oligopolísticas canalizam suas atividades à procura de novos mercados consumidores.

Segundo relatório elaborado pelo Governo Federal em 2009, em conjunto com MDIC, CAMEX, Ministério da Fazenda, Casa Civil, BNDES, entre outros:

As experiências de países desenvolvidos e em desenvolvimento evidenciam o efeito positivo da internacionalização sobre as exportações e a promoção do comércio exterior do país de origem das empresas, como a consolidação da imagem nacional – marca

Brasil, no caso - e o aumento da qualidade dos produtos vendidos no mercado interno do país de origem, fruto da adequação às exigências do mercado externo. (GOVERNO FEDERAL, 2009, p.9).

Portanto, para compreensão mais completa da conjuntura do processo há a necessidade de entendimento do papel do governo, através de políticas específicas e afirmativas, como agente facilitador ou indutor deste processo. Será descrito neste trabalho a especificidade da participação do governo brasileiro em cada caso de internacionalização das estatais aqui discutido.

Apesar da referida pluralidade de participantes, historicamente os principais veículos da internacionalização produtiva foram as empresas. A passagem abaixo descreve a construção do contexto favorável para internacionalização produtiva além dos seus principais meios:

Segundo François Chesnais (1996), a internacionalização da produção de uma empresa está relacionada ao seu grau de desenvolvimento internacional e ocorre por diversas formas. Esse processo pode se realizar pela intensidade do comércio de bens e serviços; pela inserção comercial; pelo investimento direto estrangeiro; pela associação com empresas estrangeiras, que assumem variadas formas; e pelo fluxo de capital. Todas estas formas se fundamentam na acumulação e na valorização do capital além das fronteiras da economia do país de origem da empresa. (MARINHO, 2013, p.12).

Apesar de possuir origem nas mais primitivas civilizações (fenícios e assírios) e de se tornar mais vultuoso no período do mercantilismo entre o início do século XV e o fim do século XVIII, o processo de internacionalização de grandes corporações, como atualmente conhecemos (que possuem substrato na segunda revolução industrial do fim do século XIX), encetou-se principalmente a partir do fim da segunda guerra mundial. O desencadeamento de uma dinâmica mais acelerada da informação pós-segunda guerra mundial, que engendrou a globalização cultural e social, e a conjuntura de aproximação dos estados soberanos acarretam em uma reformulação do ideário econômico dominante. Suscitam novos preceitos como a liberalização do comércio internacional e a desregulamentação

econômica. Além disto, o crescimento econômico global pós-guerra, o surgimento de mercados periféricos e a oligopolização dos mercados nos países ricos fundamentam um ambiente propício para a internacionalização em massa nas décadas subsequentes.

Corporações centenárias da famosa tríade econômica composta por EUA, Europa e Japão são as grandes protagonistas da primeira onda de internacionalização produtiva no cenário global. O diferencial na evolução tecnológica, a maior acessibilidade ao capital financiador e a receptividade dos governos dos países periféricos são elementos auxiliares para a expansão produtiva e comercial destas empresas. Segundo Dalla Costa (2011) a busca da firma pelo crescimento contínuo de suas atividades, cristalizado pelo aumento da produção, ganhos de parcela do mercado, elevada massa e taxa de lucro; pode isoladamente justificar uma extrapolação das fronteiras territoriais do país de origem. Nasce portanto um mecanismo que assume função intrínseca à atual rede de globalização, deixando de ser somente mera consequência: a atuação e os efeitos das corporações globais, ou ainda, das multinacionais.

Através do trabalho *Foreign Investment and the Growth of Firm* publicado no *Economic Journal*, Edith Penrose (1956) torna-se a grande pioneira no minucioso estudo da atuação e influência destas novas entidades globais. A gênese, os incentivos, os planos centrais empresariais e o funcionamento do universo envolvido emergem como o grande objeto de estudo de uma vertente teórica que tenderia a se ramificar acentuadamente. Posteriores teóricos focalizam as características econômicas do processo entendendo-as como vitais para a internacionalização, entre as mais notórias teorias destacam-se: a supracitada concepção de Edith Penrose, a Teoria do Poder de Mercado, a Teoria do Ciclo do Produto, a Teoria da Internalização e, principalmente, o Paradigma Eclético de Dunning. Em contraposição, outros estudiosos priorizam variáveis comportamentais do processo, alcunhadas como teorias de abordagem psicológica - o célebre Modelo Uppsala, a Teoria Network e a Escola Nórdica de Negócios Internacionais.

Não obstante, um novo contexto no intercâmbio de informações gerado pela telemática (revolução dos meios de comunicação e informática) e a paralela metamorfose do universo econômico verificado no fim do século

XX acabam por reformatar o processo de internacionalização das companhias, assim como seu berço de origem. Surge, principalmente após a década de 1990, novas multinacionais oriundas majoritariamente de países periféricos e com características destoantes das multinacionais clássicas. Segundo a UNCTAD (2006, citado por Marinho, 2013) a chamada nova onda global – neste trabalho também chamada de “segunda economia global” - refere-se a internacionalização de empresas de economias de renda alta-média, como Espanha, Portugal, Coréia do Sul e Taiwan; economias emergentes como o Brasil, Rússia, Índia, México e China; de países em desenvolvimento como Egito, Tailândia, Indonésia; além dos países ricos em petróleo como Emirados Árabes Unidos, Nigéria e Venezuela. As novas peculiaridades de internacionalização caracterizadas pelas inovações organizacionais, ausência prévia de propriedade dos ativos e os meios de inserção no mercado internacional testam a validade e abrangência das chamadas teorias clássicas, algumas premissas fundamentais compartilhadas por estas não explicam as citadas novas características do processo. À luz disto surgem novos teóricos que buscam articular ideias atualizadas que expliquem o mercado. As mais importantes teorias são o *The Investment Development Path (IDP)*, o Paradigma LLL, a Teoria das Vantagens Comparativas e a Teoria *Born Global*.

## 1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é analisar e discorrer acerca do método historicamente adotado nos respectivos processos de internacionalização das estatais brasileiras ou seja, a atuação individual e efeito agregado destas no cenário global na referida segunda onda de internacionalização produtiva das empresas. Seguem os objetivos específicos que são:

- Apresentação resumida das principais teorias das escolas clássicas de abordagem econômica e abordagem comportamental. Além das mais influentes “novas teorias” de internacionalização produtiva.

- Compreensão do viés político da internacionalização destas estatais. O governo brasileiro atua como agente facilitador ou indutor (impulsionador) deste processo?
- A possível identificação de uma convergência nas características dos processos individuais que incutiriam em uma leitura teórica universal do processo de internacionalização das estatais brasileiras.
- Existe uma única teoria com racionalização compatível com os históricos de internacionalização de todas as estatais deste presente trabalho?

## 1.2 METODOLOGIA E ORGANIZAÇÃO

As segmentações do trabalho constituídas de exame teórico serão elaboradas a partir de uma revisão bibliográfica do tema dirigida em artigos acadêmicos relacionados, teses de doutorado, dissertações e livros. A seção de análise individual do processo de internacionalização das estatais brasileiras será articulada a partir de uma investigação histórica na internet (sites especializados e de propriedade das empresas concernentes), publicações acadêmicas do curso de internacionalização destas e livros *sui generis*. A seleção das multinacionais públicas contidas no trabalho ocorreu por procedimento da mesma natureza. A área destinada a análise de convergência das características históricas dos casos utilizará recurso de tipologia adotado na tese de doutorado de Pedro Lopes Marinho (2013), as teorias clássicas consideradas serão o Paradigma Eclético de Dunning e o Modelo Uppsala; já as novas teorias contidas no recurso serão o Paradigma LLL e a teoria de Vantagens Competitivas de Ramamurti e Singh. A conclusão do trabalho se dará, além de pesquisa documental e valoração dos argumentos de estudiosos, da posição crítica do autor.

A organização deste trabalho se dará pela utilização de cinco principais seções, inclusa a respectiva introdução. A segunda seção procurará elucidar separadamente as teorias clássicas e as “novas teorias” empregadas para o processo de cotejo, através do recurso de tipologia. As reflexões e registros históricos particulares de cada estatal selecionada na



execução da pesquisa serão tratadas na terceira seção, ainda sem a tentativa de conexão mais elaborada com o campo teórico proposto. Um escrutínio da convergência histórica destes processos, do viés político ou circunstancial do fenômeno e da efetiva validade do painel teórico pelo método de tipologia estará disposto na quarta e penúltima seção. Finalmente a quinta seção resumirá as conclusões do trabalho. As referências bibliográficas que embasaram o trabalho e geram cientificidade à análise em questão estarão elencadas nas páginas derradeiras.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 TEORIAS CLÁSSICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

As teorias clássicas de internacionalização são as doutrinas científicas nascentes no período da primeira onda de internacionalização emanado pela atuação da tríade capitalista (Japão, Estados Unidos e Europa) a partir da década de 1950 e portanto possui intenção de explicar o fenômeno com base nas circunstâncias vigentes da época. As revoluções da telemática (meios de comunicação) e a intensificação do processo de globalização centrado nesta não faziam parte da conjuntura do comércio internacional. As teorias utilizadas neste trabalhos são as principais referências da dicotomia: escola econômica (paradigma eclético de Dunning) e escola comportamental (modelo Uppsala).

#### **2.1.1 PARADIGMA ECLÉTICO DE DUNNING**

Introduzida por John Dunning pela primeira vez em 1976 na apresentação do trabalho *The International Allocation of Economic Activity*, no Nobel Symposium em Estocolmo, a concepção do “Paradigma Eclético de Produção Internacional” pode ser designada como principal referência no universo clássico das teorias de abordagem econômica do processo de internacionalização. Mesmo sendo fruto de inúmeras revisões desde sua apresentação em 1976, o paradigma vem se sujeitando a algumas ressalvas; críticas relacionadas ao caráter estático – que impossibilita a contenção da

estratégia da empresa – determinístico e generalista do processo se fazem frequentes desde então. Entretanto, conforme declara o próprio Dunning, o paradigma não pode ser assimilado como uma teoria que:

[...] ofereça uma explicação completa dos diversos tipos de produção internacional; mas, antes deve ser visto como algo que aponta para uma metodologia e para um conjunto genérico de variáveis que contem os elementos necessários para qualquer explicação específica de tipos particulares de atividade produtivas no exterior. (DUNNING, 1991, p.125).

A análise do autor da teoria se baseia estritamente em critérios econômicos, determina-se através de decisões pseudoracionais suportadas pelo mercado e pela pesquisa na busca da otimização operacional e concentra-se na busca da identificação e avaliação dos principais fatores que estimulam a internacionalização e, conseqüentemente, o crescimento das firmas. A grande realização de Dunning foi a capacidade de articular e congregar teorias econômicas complementares que explicam as questões básicas do processo. Segundo Dalla Costa (2011) o termo eclético utilizado por Dunning reflete sua característica de agregar um conjunto teórico plural e mais abrangente para explicar a internacionalização das firmas, sob várias perspectivas econômicas. A Teoria de Organização Industrial, incluída no paradigma, justifica o porque e como o processo é realizado, a Teoria da Localização compreende o posicionamento geográfico escolhido para a operação, enquanto o fundamento da temporalidade do processo está contido na Teoria do Ciclo do Produto. A junção destas teorias instrumentaliza a análise do processo pelo prisma da oferta internacional.

O paradigma eclético permite entender os determinantes dos fluxos de comércio, de investimento direto estrangeiro e as características das estratégias dessas empresas quando decidem por algum tipo de investimento internacional. (SILVA, 2002, p.16).

Segundo o paradigma, a internacionalização das firmas é vinculada a uma série de vantagens que formam um painel holístico representado pelo subparadigma *OLI* (*Ownership, Localization and Internalization*). As

vantagens de propriedade (O) referentes à propriedade de ativos tangíveis ou intangíveis como: tecnologia avançada, poder da marca, recursos especiais ou potencial humano; diferencia a firma da massa de concorrentes e portanto, assume função de propulsão da internacionalização. A vantagem de propriedade é utilizada para fim de aproveitamento da vantagem de localização (L), que é oferecida pelos países. Sobrepeça-se na decisão de localização o posicionamento da matéria-prima, dos principais mercados consumidores, a estabilidade política do país recipiente, infraestrutura do mesmo e os custos de transação envolvidos na distribuição do produto. Finalmente, a vantagem de internalização promove o diálogo na firma que julga os benefícios da internalização de uma operação estrangeira em comparação à concessão de licença de produção para terceiros. A hipotética internalização da firma é definida a partir de uma análise elaborada através da possibilidade desta gerar maiores recursos financeiros centralizando a operação almejada, administrando de forma mais próxima as finanças, os ativos e o conhecimento em si. A combinação destes três fatores (obviamente variáveis de acordo com os países, ramo industrial, empresas e tecnologia circunstantes) é o objeto definidor mais plausível de como as multinacionais atuam em um dado mercado.

Originalmente, segundo Dunning (1988), existem dois incentivos condutores ao processo de internacionalização. Algumas empresas são convencidas pelo investimento do tipo *Resource Seeking* (procura por recursos), esta inversão destina-se à uma exploração mais eficaz de recursos naturais que rentabilizem sua respectiva produção, ou seja, é modelada a partir das vantagens de localização do país receptor. Outra tipologia de investimento é o do tipo *Market Seeking* (procura de mercado) que busca, única e exclusivamente, o mercado doméstico do país recipiente. Porém na evolução do seu trabalho, em 1991, são congregados ainda o *Strategic Asset Seeking* e o *Efficiency Seeking*. Estas adições procuravam explicar o novo comportamento das firmas no contexto da revolução da informática e da “nova economia global”. No conceito de *Strategic Asset Seeking* Dunning (1991) busca exprimir a procura das multinacionais em adquirir um conjunto estruturado de competências ampliando suas vantagens competitivas. A ideia de *Efficiency Seeking* transmite a internacionalização orientada pela busca de

promoção da divisão do trabalho através de circunstâncias mais favoráveis no exterior, além de diversificação do portfólio externo em relação ao retido internamente.

### 2.1.2 MODELO UPPSALA

A escola clássica comportamental adota como plataforma principal o universo psicológico envolto no processo de internacionalização. Os fatores determinantes ao início do processo estão ligados a autonomia dos tomadores de decisão, sua percepção, *background* profissional e pessoal e sua aversão ao risco; no entanto tudo sempre orientado pela busca destes em melhores resultados financeiros e no gerenciamento mais eficaz dos riscos inerentes à internacionalização.

Principal componente da escola comportamental, o modelo Uppsala faz alusão à Universidade de Uppsala na Suécia. Foi este o centro acadêmico responsável pela sucessão de trabalhos cujo propósito era relatar o esquema de negócios das empresas locais. Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973) é a publicação pioneira na apresentação e teste embrionário das hipóteses propostas. Cabe aduzir e enfatizar que não se trata de uma obra exclusiva, mas sim de uma variedade de trabalhos em sequência que definem um modelo de seleção de mercado exercida pelas empresas suecas, se estendendo também ao meio de entrada internacional optado por estas.

O trabalho de Johanson e Vahlne (1977) delineia a internacionalização da firma, seja por exportações ou por investimentos diretos estrangeiros (IDE), como consequência primária do seu próprio crescimento. A medida que a firma esgota as oportunidades de negócios locais – inclusive de crescimento vertical, a penetração em mercados estrangeiros suscita como opção única para ampliação produtiva. No entanto, estas novas manobras operacionais são acompanhadas por incertezas empresariais, as incertezas são produtos da dissimilaridade contextual das regiões; cristalizadas de inúmeras formas.

Portanto, dentro dessa perspectiva, o processo de internacionalização é visto como um processo de natureza incremental, visando a se beneficiar da aprendizagem sucessiva

por meio de etapas de comprometimento crescente com o mercado estrangeiro (MARINHO, 2013, p. 32).

Deriva-se do caráter gradual e incremental do processo, a existência teórica de uma cadeia procedimental genérica para a iniciativa da multinacionalização da empresa. Inicia-se, na primeira etapa da cadeia, doravante à um envolvimento internacional leve como as exportações diretas. Sequencialmente, em etapa secundária, obtêm-se o contato de um representante comercial independente, capaz também de estabelecer uma rede de relacionamentos com clientes, futuros fornecedores e funcionários públicos com influxo no ramo de atividade. A terceira etapa constitui-se da venda por subsidiárias próprias das firmas. A rede de relacionamentos pavimenta a entrada física da empresa e espaço no tráfego de influências da região, à vista disto na quarta etapa ocorre a implantação de uma estrutura de produção no país estrangeiro.

As incertezas e a assimetria de informações que gravitam o ambiente de internacionalização provocam a necessidade de apropriação da informação correta acerca do mercado aspirado. Neste contexto, o conhecimento se torna a força motriz que enceta e sustenta o processo de internacionalização. Ou seja: quando se tem melhor conhecimento sobre determinado mercado, a firma estaria mais propensa a investir e, conseqüentemente, comprometer maiores volumes de recursos (DALLA COSTA, 2011, p.31). O conhecimento pode ser intitulado como o fator limitador do fenômeno, subdividindo-se em dois gêneros. O primeiro é referido como conhecimento objetivo, aquele que é sujeito de transmissão sistematizada; ou mais simplesmente, aquele que pode ser ensinado via livros, palestras, etc. O segundo trata-se do conhecimento experimental que é fruto de vivência, da efetiva realização do processo, este tipo de conhecimento acompanha a evolução gradativa da internacionalização e é portanto tido como crítico para sua prosperidade.

Compreendido a tipologia dos conhecimentos envolvidos no processo, o ambiente de incerteza caracterizado pela migração produtiva e o aspecto gradativo de inserção internacional; emerge visivelmente o conceito de distância psíquica. Quanto maior a discrepância cultural, legal, econômica e

política entre o país de origem e o país recipiente da inversão, acentua-se a magnitude da incerteza e portanto, o conhecimento experimental figura como ainda mais essencial. Segundo Johanson e Vahlne (2009), quanto maior a distância psíquica, *ceteris paribus*, maior a dificuldade de articular novos vínculos na rede de relacionamento; este é o efeito da “credibilidade do estrangeiro”. A inserção na rede de negócios define novos conceitos com consequências relevantes:

O sucesso da firma requer que esta se estabeleça em uma ou mais redes de negócios. Qualquer evento acontece no contexto de um relacionamento e portanto, uma firma que está bem inserida em uma ou mais redes de negócios relevantes pode ser considerada uma *insider*. [...] Argumentamos que *insidership* é um elemento necessário porém insuficiente para geração de uma condição de desenvolvimento empresarial bem sucedido. (JOHANSON; VAHLNE, 2009, p.5).

Portanto as empresas que não se adequam ao formato proposto pode sem consideradas *outsiders*. Se uma firma procura ativar o mercado internacional sem ser componente de uma rede de negócios relevante, esta sofrerá do já citado mal da “credibilidade do estrangeiro” e este mal provavelmente prejudicará a posterior obtenção do estado de *insider*.

Consequentemente, infere-se a partir dos estudos da Universidade de Uppsala a tendência das empresas suecas em se internacionalizarem em países relativamente próximos (distâncias psíquicas menores), por meio de exportações, com investimentos em tempos longínquos em subsidiárias próprias. Ratifica-se estas preposições no trabalho de Hemais e Hilal (2004), no qual o modelo de internacionalização deve ser pautado pelo desenvolvimento individual da firma, a partir de aquisições graduais, de integrações e do uso inexorável do conhecimento informacional nas operações. Importante ressaltar a inexistência da asserção - por parte dos autores das pesquisas - de universalidade do modelo, este constitui-se somente de uma constatação teórica arquitetada em função da atividade das empresas suecas no período de análise.

## 2.2 NOVAS TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

As novas teorias de internacionalização são pautadas pelas revoluções dos meios de comunicação e transporte que geram um novo fenômeno de globalização remodelando a economia internacional. Além disto objetiva-se entender a segunda onda do processo de internacionalização, principalmente após a década de 1990, que é resultado da ascensão das corporações dos países emergentes e inserção econômica destes na nova economia global. Este segundo processo se dá por recursos, métodos e escopo dissimilares aos observados na primeira onda de internacionalização. As teorias selecionadas para este trabalho são o Paradigma LLL de John Matthews (2006) e as Vantagens Competitivas de Ramamurti e Singh (2009).

### 2.2.1 PARADIGMA LLL

Com autoria de John Matthews e em trabalhos realizados ao longo do ano de 2006, a teoria propõe explicar o funcionamento dos novos mecanismos de internacionalização e os novos formatos das firmas globais, principalmente àquelas originárias dos países considerados periféricos na segunda onda de internacionalização após a década de 1990. O fundamento é centrado em um novo conceito: a *Challenger Multinational Enterprise*, novo modelo de firma internacionalizada. O processo se dá por vias mais aceleradas, através de inovações em sistemas organizacionais e em definição de estratégias e a inserção na economia global por meio de conexão à uma rede intrafirmas, ou seja, por vínculos com empresas parceiras. A teoria se destoa do subparadigma OLI no que concerne à propriedade dos recursos, na teoria clássica de Dunning a empresa explora vantagens competitivas em função dos seus recursos desenvolvidos nacionalmente, enquanto que a *Challenger Multinational Enterprise* se internacionalizam com a finalidade de incorporar recursos além fronteiras decisivos no fortalecimento de sua competitividade.

As empresas contempladas no paradigma LLL se internacionalizam de forma integrada, ou seja, criam cadeias de valor cujas funções estão distribuídas em escalas planetárias (Marinho, 2013, p.63). Não se trata

apenas da atividade regionalmente isolada de uma subsidiária a procura de operar economicamente em um mercado específico, mas sim de uma busca de pulverização dos níveis de produção com o intuito de alcançar a maior área de atuação possível. O objetivo das multinacionais não são estabelecidos a partir de suas vantagens correntes, mas também nas vantagens disponíveis via ingresso na economia internacional.

Isto exposto emerge um método de internacionalização dominante. Antes visto como fonte de vazamento de propriedade pela firmas clássicas e portanto preterido por outros métodos mais centralizadores, John Matthews destaca que as novas multinacionais têm a tendência de se internacionalizar via atuação conjunta em formatos de parceria como, por exemplo, *Joint Ventures*. As novas firmas internacionais, em função de novas circunstâncias de concorrência e globalização, aderem este método por creditá-lo como principal meio de pulverização dos riscos entre os agentes envolvidos. Nasce portanto o novo paradigma, o paradigma LLL.

O paradigma é alicerçado no trinómio *Linkage* (ligação), *Leveraging* (alavancagem) e *Learning* (aprendizado) e propõe explicar o processo de internacionalização da dita “segunda economia global”. O conceito de *Linkage* (ligação) tem o princípio de explicitar a aquisição de recursos através da coação com outras firmas, reduzindo os custos inerentes da operação no mercado externo, como o já citado *Joint Venture*. O conceito de *Leveraging* (alavancagem) é a sequência lógica do preceito de *Linkage*, muitas destas novas firmas internacionais iniciam suas atividades globais como fornecedoras (provedoras de qualquer espécie) de grandes corporações transnacionais, ampliando seu escopo com a evolução do tempo.

Ligações e alavancagens são, deste modo, concepções que estão em contraste com a visão de que as empresas multinacionais recebem vantagens com a posse de recursos e da internalização das operações além das fronteiras nacionais (perspectiva OLI). (MARINHO, 2013, p.64).

Resta ainda a explanação do conceito de *Learning* (aprendizado) integrante do trinómio do paradigma LLL. O incremento de produtividade que fortalece a competitividade da firma em escala global é determinado pelas



aplicações repetidas dos aspectos anteriores (ligação e alavancagem). O mecanismo é integrado à operação da empresa analogamente à formação de um instinto, gerando domínio da atividade e tornando-a mais eficiente (aprimoramento organizacional) frente seus concorrentes diretos. O paradigma LLL, portanto é uma das duas “novas teorias” selecionadas pelo presente autor para compor o trabalho de tipologia com o intuito de determinar conexões com o processo de internacionalização das estatais, principalmente os mais recentes como o da Eletrobrás e Cemig e testar assim sua validade relativa ao caso.

## 2.2.2 VANTAGENS COMPETITIVAS DE RAMAMURTI E SINGH

Teoria mais simples das expostas neste trabalho, o modelo de vantagens competitivas de Ramamurti e Singh (2009) é arquitetado através do entendimento de dois contextos primários: o primeiro refere-se aos países emergentes e suas respectivas vantagens específicas de país de origem (mão-de-obra barata por exemplo), já o segundo é relativo às vantagens específicas das firmas como produtos adequados aos mercados emergentes; produção e excelência operacional; acesso privilegiado a recursos e mercados; vantagens de adversidade e ativos tangíveis tradicionais. Ramamurti e Singh (2009) apresentam um elenco de estratégias genéricas de internacionalização adotadas por empresas dos países tidos como emergentes. Segundo Marinho (2013, p.64) este grupo de estratégias são idealizações, tipos *weberianos*, ou seja, nenhuma empresa as replicaria em sua forma completa. É previsto na teoria a possibilidade de adoção de mais de uma estratégia, portanto não se trata de alternativas exclusivas. Estas estratégias somente têm como propósito referenciar inícios da atividade de internacionalização, ou seja, explicam somente as etapas iniciais do processo; quão mais internacionalizadas as companhias menos suas vantagens de origem são decisivas no processo concorrencial.

São cinco as estratégias propostas pela teoria: integração vertical de recursos naturais, otimizador local, parceiro de baixo custo, consolidador global e *first-mover* internacional. A estratégia de integração de recursos naturais é empregada pelas empresas originárias de países com grandes

reservas de recursos naturais e/ou que possuem um grande mercado doméstico inexplorado, esta integração pode ocorrer tanto a jusante como a montante na cadeia produtiva; nela empresas podem se responsabilizar do processo de extração até o marketing. A estratégia de otimizador local é o resultado da prática de usufruto máximo de produtos e processos com condições especiais de mercado, como por exemplo produtos com *design* específico para consumidores de baixa renda e/ou voltados para se adaptarem ao subdesenvolvimento dos países periféricos. A estratégia de parceiros de baixo custo é centralizada na busca pela utilização de recursos de baixo dispêndio financeiro para atendimento privilegiado aos países ricos, como por exemplo o baixo custo dos funcionários na Índia e sua especialização ao atendimento internacional de Tecnologia de Informática. O consolidador global é a estratégia referente às empresas que dominam o mercado interno (doméstico) e se expandem horizontalmente via compras de concorrentes no mercado periférico até atingirem o corpo financeiro que permite aquisições em países ricos. Por fim, o *first-mover* global caracteriza-se pela criação de um serviço, produto ou tecnologia inédita que revoluciona ou inicia uma indústria e portanto permite ao proprietário do conhecimento de se estabelecer no mercado sem grandes barreiras à entrada.

### **3 PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ESTATAIS**

#### **3.1 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA PETROBRAS**

Desde o dia 21 de Janeiro de 1939 o petróleo é um ponto chave na estratégia desenvolvimentista brasileira, neste dia dezessete poços do óleo foram encontrados na cidade de Lobato, Bahia. Entretanto, remete-se à anos anteriores a preocupação acerca da propriedade do recurso, embate simbolizado pelo célebre clamor dos nacionalistas “*O petróleo é nosso*”, em oposição ao interesse de entrada de corporações estrangeiras. Através da iniciativa do governo Vargas criou-se em 1938 o Conselho Nacional do Petróleo (CNP) recrudescendo a soberania estatal sobre o setor petrolífero. Na época o Conselho delega a tarefa de perfuração em caráter experimental dos poços de Lobato ao Departamento Nacional de Produção Mineral,

exprimindo a centralização estatal da atividade. No entanto somente em maio de 1941, a partir do descobrimento do primeiro campo comercial em Candeias (BA) e do crescimento exponencial da produção de petróleo, a proposta da criação de uma entidade empresarial nacional realmente tomou corpo. Segundo Moura (2003, citado por Dalla Costa, 2011) em dezembro de 1942, a produção brasileira de petróleo já alcançava 32 mil barris, e um ano mais tarde alcançaria 48.151 barris. Diante das circunstâncias supracitadas e da pressão popular, o governo sanciona no dia 3 de Outubro de 1953 a Lei 2.004/53 designando a criação da empresa Petróleo Brasileiro S.A – Petrobras.

O governo determinou o monopólio de prospecção, exploração e processamento do óleo à recém criada estatal, restando apenas a atividade de distribuição sob estrutura competitiva. Apesar da conjuntura favorável nenhum brasileiro poderia imaginar que um dia este ideário incipiente culminaria na maior transnacional brasileira, uma das maiores petroleiras do mundo com valor de mercado de R\$ 175 bilhões, segundo o site do Estadão (2014), e agente protagonista do planejamento nacional até os dias de hoje.

Petrobras (2008, citado por Dalla Costa, 2011) conta com uma estrutura industrial composta por 109 sondas de perfuração, 13.174 poços produtores (gás e petróleo), 112 plataformas, produção diária de 2 milhões de barris por dia de petróleo e 421 mil barris de gás natural (produção interna e externa), 15 refinarias (no Brasil e exterior), 189 navios (entre frota própria e de terceiros), 5.998 postos de venda e 3 fábricas de fertilizantes.

Em 2006 a empresa declarou através do governo federal o atingimento do até então estado de autossuficiência nacional do recurso. Apesar da atual necessidade de importação a Petrobras estima que até o ano de 2015 o país se recondicionará à autossuficiência (Globo, 2014). A prosperidade da empresa está intensamente relacionada ao seu marcante vanguardismo tecnológico, que possui origem na criação em 1957 do Centro de Aperfeiçoamento e Pesquisas de Petróleo (CENAP) e de sua reestruturação em 1963 no até hoje atuante Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (CENPES). Ali se iniciaram as pesquisas para exploração *offshore*, onde se situa a maior parte das reservas brasileiras, e que culminaria no decisivo e pioneiro domínio tecnológico sobre explorações em águas profundas. A

inauguração em 1956 da refinaria Presidente Bernardes em Cubatão-SP e da de Duque de Caxias na baixada fluminense em 1961 marcam a superação da capacidade de refino em relação ao, até então, consumo interno de petróleo. Concomitantemente, em função da necessidade de contratação de equipamentos, mão de obra e consultoria internacional nas explorações marítimas localizadas no Sergipe e Pará, inicia-se o tão vultoso relacionamento da estatal com o mercado global. Em 1963 o governo atribui à petrolífera o monopólio na importação do petróleo, a estabelecendo como participante radicada no comércio internacional. A massa de investimentos da petrolífera, através de criações de subsidiárias e construções de refinarias, é compatível ao plano brasileiro de industrialização. Observa-se, portanto, que importantes avanços estruturais e estratégicos ao longo da história da empresa estavam e, ainda estão, estritamente associados aos interesses nacionais (Dalla Costa, 2011, p.45).

Em função da inserção mais consolidada no mercado internacional, em 1972 surge a Petrobras Internacional S/A - Braspetro, subsidiária com encargo de atuação supranacional. Inicia-se assim, formalmente, o processo de internacionalização da Petrobras. No ano de 1973 forma-se a *holding* Petrobras que manteria o monopólio na prospecção e refino de petróleo, suas subsidiárias eram compostas pela Braspetro, Petroquisa e Petrofértil. Em conformidade com a teoria de Dunning os primeiros empreendimentos produtivos foram motivados pela procura de recursos naturais. Estes aconteceram através de *joint ventures* em pesquisa de prospecção na Colômbia, Iraque e Madagascar, os resultados foram modestos e quase integralmente reinvestidos em prospecção de poços em área nacional, principalmente Bacia dos Campos no Rio de Janeiro. No final da década de 1970 a Braspetro estende seus investimentos internacionais para Guatemala, China, Angola, Índia e Zaire. A primeira grande crise de oferta internacional do petróleo em 1973, acarretando em uma repentina elevação do preço produto no mercado internacional, obriga os países importadores a refletirem acerca de combustíveis alternativos. No Brasil lança-se o Programa Nacional do Álcool – Proálcool com a intenção de investir no mercado de biocombustíveis, a Petrobrás assume grandes participações no planejamento.

De 1985 em diante relações comerciais com Nigéria, Irã, Argélia, Venezuela e Equador permitiram uma redução de 44% dos gastos com o exterior ligados a suprimentos. Neste interim as exportações de derivados (especialmente para os EUA) evoluíram de US\$ 673 milhões em 1985 para US\$ 923 milhões em 1989 – 56,3% da receita originária de petróleo (MOURA, 2003, p.198). No que se refere à exploração e produção a empresa difundiu-se de maneira mais pontual: na Ásia no Iêmen do Sul e na China, na África fixou-se na Argélia e em Angola, na América do Norte buscou reservas no Golfo do México, na América do Sul na Colômbia e na Argentina e na Europa Ocidental (mercado altamente saturado por corporações americanas e europeias) estabeleceu-se na Noruega. Segundo relatório da Petrobras (2011) a estatal brasileira e a norueguesa Statoil assinaram carta de intenção que prevê a expansão da cooperação entre as duas companhias nas atividades de exploração, principalmente em pesquisa e desenvolvimento para produção de etanol e biodiesel. Outro destaque da década de 80 é a criação do Programa de Desenvolvimento Tecnológico de Sistemas de Produção em Águas Profundas (PROCAP), órgão subordinado ao CENPES. Mediante o trabalho do PROCAP a empresa foi agraciada com os prêmios *Distinguished Achievement* da *Offshore Technology Conference* nos anos 1992 e 2001. A evolução do entendimento tecnológico de exploração em águas profundas, cujo precedente foi de 1000 metros nos anos 80 e hoje se estende aos 3000 metros (PROCAP 3000), foi decisivo para o metamorfose de importadora para exportadora de projetos e produtos de enorme concentração tecnológica. Intangivelmente a empresa se diferenciava de suas concorrentes internacionais.

Os anos 90 representam um período de maior dificuldade para a empresa, muito em virtude da perda do monopólio natural de exploração de Petróleo a partir da “Lei do Petróleo”, Lei 9.478 de 1997, abrindo as portas para a entrada de grandes corporações internacionais; e da perda de algumas subsidiárias no exterior. Não obstante, preserva-se habilmente sua boa fama internacional, principalmente pela liderança tecnológica em explorações em águas profundas. Segundo Dalla Costa e Pessali (2009) a consolidação como empresa integrada de energia na Argentina merece destaque especial. O acordo de permuta de ativos com a Repsol-YPF

permitiu a estatal a atuação em diversos segmentos, como: exploração e produção de petróleo e gás natural, petroquímica, distribuição de derivados, distribuição e transmissão de energia elétrica, etc. O negócio de maior premência da empresa fora do Brasil se encontra em nossos vizinhos argentinos. A entrada no segmento *downstream* se dá pelo acordo de aquisição de duas refinarias bolivianas em 1999 – estas seriam posteriormente nacionalizadas pelo estado boliviano em 2006. A onda de privatizações nos anos 90 alteraram o controle acionário da empresa, o governo só possuía o aval para posse de 50% da totalidade das ações, neste caminho grandes ofertas públicas de ações, principalmente em Nova York, levaram a empresa a se enquadrar no formato de capital misto. Esta nova natureza emanaria de forma mais evidente a atuação balizada por interesses de capital privado, além dos interesses puramente públicos. No que se refere ao processo de internacionalização tal evento provou-se benéfico.

Ultrapassado os empecilhos dos anos 90, a primeira década do século XXI foi de enorme evolução no crescimento internacional da petrolífera brasileira. Segundo relatório da Petrobras (2004, citado por Dalla Costa, 2011) na década de 2000 fica mais explícita a ideia da Petrobras de se tornar uma empresa integrada de energia. Além da expansão de petrolífera, a estratégia da firma também se voltou para a expansão da exploração de gás e, seletivamente, de fontes renováveis de energia, com destaque para o biodiesel. No que se refere ao continente asiático a empresa estabelece escritório de representação comercial e financeira para garimpo de novos negócios, principalmente na área de petróleo e derivados. Em 2000, esta representação consolidou uma rede de contatos que engendrou a estratégica entrada no mercado japonês através da Petrobras International Finance Company. Em 2007 é adquirido 87,5% das ações da refinaria de Okinawa, arquipélago japonês, a iniciativa demonstra o intuito de penetração no mercado emergente do Oriente. Em 2008 a empresa passa a ser fornecedora de etanol brasileiro no mercado japonês. Ainda na Ásia, em 2004, a partir de acordo firmado com a SINOPEC - estatal chinesa, a empresa instala um escritório imbuído da mesma função de prospecção de novos negócios. Consórcios que envolvem SINOPEC e Petrobras foram presentes na concorrência e negociações para o primeiro leilão de petróleo do pré-sal pelo

regime de partilha no Brasil (FOLHA DE SÃO PAULO, 2013). Na América Latina a posição de liderança no mercado argentino é suplementada após a compra em 2002 das empresas Perez Companc e a Petrolera Santa fé. Em 2006 a empresa inicia suas atividades nos Estados Unidos com a aquisição, por uma de suas subsidiárias, da refinaria de Pasadena, no Texas (esta negociação, sob suspeita de superfaturamento e conduzindo-a a uma CPI, seria uma das polêmicas mais nocivas a empresa atualmente). Segundo o site da BrazilAfrica (2014) a Petrobras tem programado uma ação de desinvestimento no continente africano na ordem de US\$ 9,9 bilhões. Neste a empresa optaria pela evasão total de seus investimentos localizados na Líbia além da desistência parcial dos investimentos na Nigéria, Angola, Gabão, Benim, Namíbia e Tanzânia. Estas mudanças foram ocasionadas principalmente pela descoberta do pré-sal em território nacional, pela necessidade de investimentos em sua exploração e pelos recentes déficits nos resultados contábeis da empresa.

O plano estratégico 2009-2013 prevê inversões no montante de US\$ 15 bilhões para investimentos no mercado internacional, projeta-se fazer parte do rol das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo. Segundo o relatório da Petrobras (2004) até o ano de 2015 15% do total dos investimentos será canalizado para operações internacionais, destes 80% serão voltados à exploração e prospecção do recurso. Atualmente a estrutura da empresa contempla seis unidades de negócio: Estados Unidos, Colômbia, Nigéria, Bolívia, Angola e Argentina. As operações se estendem a mais vinte países, entre eles: Líbia, Senegal, Tanzânia, Moçambique, Chile, Equador, México, Paraguai, Peru, Uruguai, Venezuela, China, Cingapura, Japão, Índia, Reino Unido, Irã, Paquistão, Portugal e Turquia.

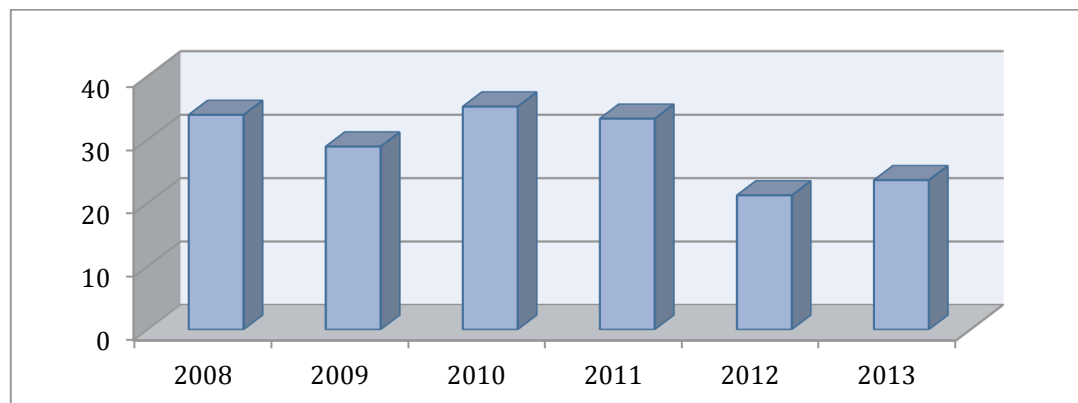
Neste processo de internacionalização a integração produtiva da empresa se torna patente vantagem comparativa, principalmente pela vital geração de sinergia na pluralidade de particularidades do mercado internacional, como: domínio das especificidades dos aspectos de legislação, conhecimentos geográficos, cultura de negócios, informação concorrencial, inserção em redes de negócios, etc. Cabe ressaltar que, apesar de seu desbravamento internacional ter se iniciado na busca por recursos naturais (a estatal importava 80% do petróleo consumido no Brasil antes da

internacionalização), principalmente via investimento direto estrangeiro (além da já existente relação comercial). No decorrer dos anos outros fatores assumiram maior premência, principalmente a procura tecnológica (*know-how*) e a mão de obra especializada. A procura por novos mercados e ganhos de escala, precedidos pelo domínio econômico nacional (princípio de um monopólio natural), é especialmente caracterizada pela liderança setorial no mercado latino-americano, isto se deve ao pioneirismo de tecnologia *Offshore* em águas profundas. Entretanto, o projeto de retomada da autossuficiência neste novo milênio estimula a constante reformulação de estratégias que propiciem um crescimento sustentável muito além da América Latina. O eixo deste corpo de estratégias repousa sobre “propriedade intangíveis”, em ressonância com a teoria de Dunning (1988). À luz dos “estágios de internacionalização” descritos por Johanson & Wiedersheim-Paul (1999) infere-se um início tímido da atividade internacional, principalmente via associações e parcerias com empresas já estabelecidas, que gradualmente evolui destinando-se a posição atual de eminência como grande *player* internacional. A direção dos investimentos iniciais, voltados a América Latina, estão de acordo com a teoria de distância psíquica, onde fatores culturais, legais e de língua influem na decisão gerencial de investimento.

Apesar de diversos acontecimentos negativos, como: a recente queda de valor de mercado (ligada principalmente ao controle de preços imposto no mercado brasileiro), a queda nos últimos anos do lucro líquido, ao alto grau de endividamento e a recentes polêmicas em aquisições externas; pode-se afirmar, segundo Dalla Costa e Pessali (2009), que em função da trajetória de mais de cinquenta anos da empresa esta pode ser considerada símbolo do desenvolvimento econômico brasileiro nas últimas décadas, um grande exemplo de crescimento sustentável, periódico, construído por estágios e através de vanguarda tecnológica e criação de vantagens competitivas.



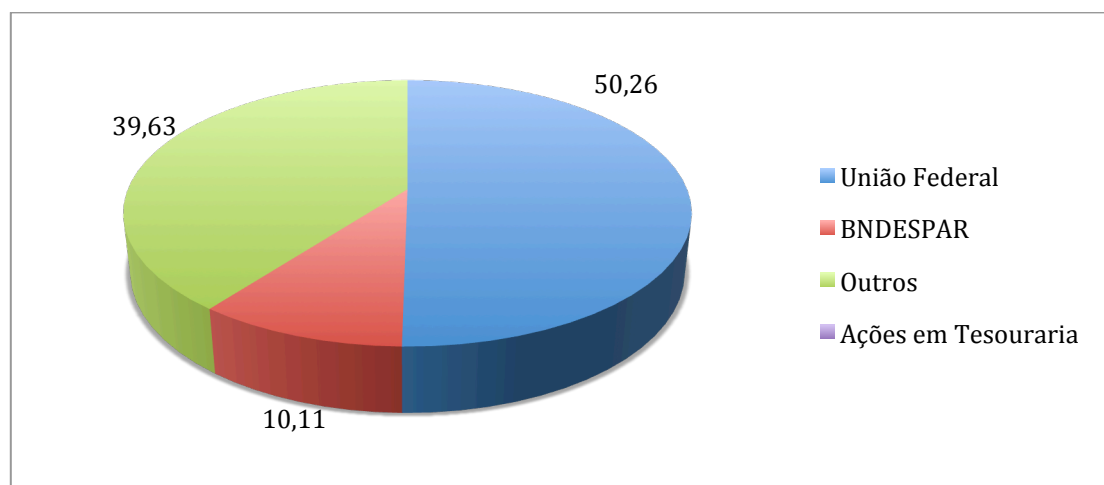
Gráfico 1 – Evolução do Lucro Líquido da Petrobras (em bilhões de Reais)



Fonte: Petrobrás Relatório Administrativo (2013)

Nota: Elaboração do gráfico realizada pelo autor

Gráfico 2 – Composição Acionária Petrobras – 2013 (em %)



Fonte: Econoinfo Site (2013)

Nota: Elaboração do gráfico realizada pelo autor

### 3.2 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL

Em virtude da crescente animosidade entre império britânico e o expoente império francês de Napoleão Bonaparte e da probabilidade de se estabelecer como território envolvido em estado de guerra, restou a D. João VI em 1808 entrar em rota de fuga para o anexo imperial português, elegendo o território brasileiro como mais nova sede da coroa portuguesa. A partir de então inicia-se um novo entendimento da região, o desenvolvimento de uma sociedade civilizada nos moldes contemporâneos começa a ser planejado. A

prosperidade pautada numa estrutura econômica, política e social emerge como principal prioridade no planejamento desta ainda embrionária nação. Neste contexto, em 1808, a partir do alvará do então regente D. João o Banco do Brasil inicia suas atividades conferindo-se como a instituição financeira mais antiga da história do Brasil. A princípio o banco centralizaria as funções de autoridade monetária, agente financeiro do estado, casa de crédito para atividades de interesse da coroa e de banco múltiplo.

Pode-se organizar a história de existência da instituição em três principais períodos, frutos de interrupções operacionais e de alterações de atribuições, responsabilidades e negócios centrais. Como supracitado, o “primeiro” Banco do Brasil foi inaugurado em 1808 e teve como principal objetivo suplementar a consolidação de um sistema econômico efetivo, tornando-se o eixo das atividades financeiras do império e fornecedor de fluxos de capital para os setores promissores da época (destaque para a agricultura e o setor exportador). Este escopo de atividade perdura até o ano de 1833 com a liquidação da organização, dando-se início ao primeiro hiato de descontinuidade operacional. O “segundo” BB nasce em 1853 através da fusão do Banco de Mauá (pertencente ao vanguardista empreendedor Visconde de Mauá) e o Banco Comercial do Rio de Janeiro; esta segunda natureza do banco assume maiores características de banco comercial, no entanto, não se destitui das incumbências de um instrumento fundamental das políticas nacionais. Esta fusão é liderada por Visconde de Itaboraí, considerado por muitos o verdadeiro fundador do banco. A posterior fusão do então Banco do Brasil com o Banco das Repúblicas dos Estados Unidos do Brasil em 1893 leva ao surgimento do Banco da República do Brasil e a segunda interrupção operacional sob a designação Banco do Brasil. Em 1905 o Banco do Brasil é refundando, aos moldes atuais, como instrumento desenvolvimentista brasileiro mas sob uma pluralidade de propósitos e atuações econômicas. Paulatinamente, através das décadas do século XX, as funções de autoridade monetárias se obliteram culminando no formato atual e singular de uma banco múltiplo à procura de competitividade e maximização do lucro.

A reforma da estrutura nacional financeira em 1964, com o surgimento do Banco Central do Brasil (BACEN) renega o título de principal autoridade

monetária ao Banco do Brasil. Entretanto, até o ano de 1986 o banco permanece como autoridade monetária híbrida em função do prosseguimento das atividades de órgão responsável pelas arrecadações e pagamentos do Tesouro Nacional, caixa disponível para o estado, entidades federais e programas oficiais de crédito. A reforma de 1964 objetivava criar a estrutura financeira que suportaria o aprofundamento do processo de industrialização e traria a iniciativa privada para o financiamento de longo prazo (STUDART, 1995, p.117-118). Esta mudança conjuntural engendrada pela reforma provoca um fortalecimento das atividades do banco como entidade comercial e desenvolvimentista, possibilitando assim o maior enfoque na construção da plataforma que daria início ao processo de internacionalização do banco.

Segundo Santos (2011) apesar da primeira agência ter sido instalada em Assunção (Paraguai) em 1941 e da prévia existência de escritórios de representação em Roma, Nápoles e Pistólia na Itália, somente é difundida a concepção definidora do início de um processo sistemático de internacionalização do Banco do Brasil somente nas décadas de 1960 e 1970. Prosaicamente, esta primeira onda de internacionalização pode ser avaliada como uma tentativa de implementação de agências operacionais e escritórios de representação com o intuito de pavimentar o caminho de internacionalização de empresas brasileiras, mas obtinha principalmente a tentativa de geração de papel de representatividade do Governo nas operações de sua referência, como por exemplo a negociação de dívidas públicas nacionais no exterior. A nomeação de Nestor Jost para a presidência do banco em 1967, indicação do então presidente da república Arthur Costa e Silva, pode ser considerada o marco do início da agressiva internacionalização. A busca por se estabelecer como rede financeira global é o que permite ao banco atingir aspecto de conglomerado financeiro ao final da década de 1980. No entanto é necessária a compreensão de que esta primeira internacionalização se particulariza pelo tratamento secundário no que se refere à transformação para um *player* internacional, tendo em visto a prioridade de exercer competentemente suas funções de auxílio desenvolvimentista nacional.

Estas primeiras inserções no mercado internacional estavam ligadas a necessidades estatais em tarefas especiais. Nos anos seguintes foi-se incorporando o papel de “facilitador” de operações no exterior de empresas brasileiras levando a instalação de agências, subagências, escritórios e subsidiárias. (SANTOS, 2011, p.87)

No ano de 1967 o banco inicia atividades internacionais com uma agência Bolívia e Peru; e filiais e escritórios no México, Colômbia, Venezuela e Equador. Em 1968, como justificativa de potencializar o intercâmbio comercial, abre a primeira filial nos Estados Unidos, mais precisamente em New York. Em 1970 estende seus investimentos ao mercado euroasiático, inaugura uma agência em Hamburgo (Alemanha) e escritórios em Paris (França), Londres (Inglaterra) e Tóquio (Japão). Em Londres passa a participar do mercado de “reciclagem de petrodólares” e euromonedas. Em 1971 o banco contava com 14 agências no exterior, cria-se portanto uma ramificação estrutural – a European Brazilian Bank Ltda (Eurobraz), empresa de investimentos. Em 1977 o banco adentra os mercados da Oceania e da África, respectivamente através da Austrália e Nigéria. A BB-Leasing Company Ltda, presente no Grand Cayman, é fundada no ano de 1982 com o intuito de fornecer capital financiador para arrendamentos das plataformas de petróleo sob propriedade da Petrobras.

Já no ano de 1980 o banco era proprietário de uma rede externa de 61 unidades, no entanto dava-se início ao refreamento do processo de internacionalização. Sob a liderança de então presidente Karlos Heinz Richbieter, atentado por crises internas da instituição e por uma crescente instabilidade macroeconômica brasileira, a empresa decide por reconsiderar seu planejamento de investimentos no exterior, reorientando o *core* do banco para o mercado interno. Enceta-se um período de desativação em série de operações no exterior, destaque para o encerramento das atividades dos escritórios na Holanda, Suíça, Espanha, Argentina e Panamá; e das agências no Chile, Bolívia, Uruguai, Argentina e Panamá. No ano de 1987 a rede externa encolhe para 46 unidades (65% do que havia sido três anos antes), no continente africano das sete instalações em operação apenas uma permaneceu ativa. Apesar da contenção da primeira onda de

internacionalização em função das circunstâncias já expostas, o tamanho do envolvimento externo coibiu o total desvirtuamento das atividades no exterior, entra-se somente em um estado passageiro de letargia internacional.

A década de 1980, principalmente seus anos derradeiros, pode ser contemplada como uma fase de reestruturação dos alicerces do banco. Tendo em vista a disposição de se reconcentrar no mercado interno, em 1987 nascem quatro subsidiárias: BB Financeira S.A, BB Leasing S.A, BB Corretora de Seguros e Administradora de Bens S.A e a BB Administração de Cartões de Crédito S.A. Esta nova configuração também é uma evidência da emersão cada vez mais nítida da ambição do banco de se capacitar na atuação como banco múltiplo. As funções e aspirações de um órgão público continuam componentes do ideário central da empresa, no entanto passam por uma metamorfose; deixam de ser prioridades do banco e começam a ser miradas como vantagens comparativas em relação aos congêneres privados. A reforma bancária de 1988 que retira a conta movimento do BB, extraindo deste a função de caixa do Tesouro Nacional (BB, 2010, p.60-61) é uma ratificação deste incipiente estágio do banco que plasmaria o modelo atual de operação.

Os anos de 1990 foram preponderantes para o alinhamento do banco às práticas saudáveis de mercado, o tornando mais competitivo frente aos bancos privados, aprimorando sua gestão de riscos, adotando critérios mais rígidos de gestão transparente, lançamento de novos produtos e serviços, inserção mais intensa no mercado de capitais, varejo e seguridade. O banco perde viés operacional de uma estatal (simbolizado pelo sacrifício da rentabilidade por interesses nacionais), enriquece sua ótica de proficiência capitalista, gera maior eficiência e lucratividade e se capitaliza com maior facilidade para empreendimentos específicos. O resultado direto deste acúmulo de mudanças foi o recebimento do certificado ISO9002 em análise de crédito e o Rating AAA da Atlantic Rating (rating nacional máximo) em 1998. Esta reestruturação visando a solidez e o ganho de eficiência do banco é produto do influxo de diversos fatores, no entanto a abertura ao mercado internacional iniciado no governo Collor e continuada no FHC, a conseguinte entrada de bancos estrangeiros como Santander e HSBC acirrando ainda mais a já ferrenha concorrência com os bancos nacionais como o

Itaú/Unibanco (fruto da fusão em 2008 das respectivas instituições), a reforma bancária do Plano Real de 1994 e, principalmente, o prejuízo monumental divulgado no exercício do ano de 1996 na soma de 7,6 bilhões de reais compeliram o banco a se conformar as mais modernas práticas setoriais.

À luz das alterações essenciais em sua estrutura e do novo objetivo primário de sua atuação, a primeira década do século XXI dá início a segunda onda de internacionalização do Banco do Brasil. No entanto, desta vez a busca máxima é pela supressão dos competidores em mercados estrangeiros, ganhos de parcela das atividades no exterior, aumento de lucratividade, enfim; promover competitividade em face à concorrência externa. Não obstante, políticas públicas nacionais do governo Lula almejando fomentar a internacionalização das empresas brasileiras e o progresso da “marca Brasil” na perspectiva da economia global promovem o banco como circunstante vital no êxito da campanha. Neste sentido o banco assume papel instrumental na emancipação das multinacionais brasileiras.

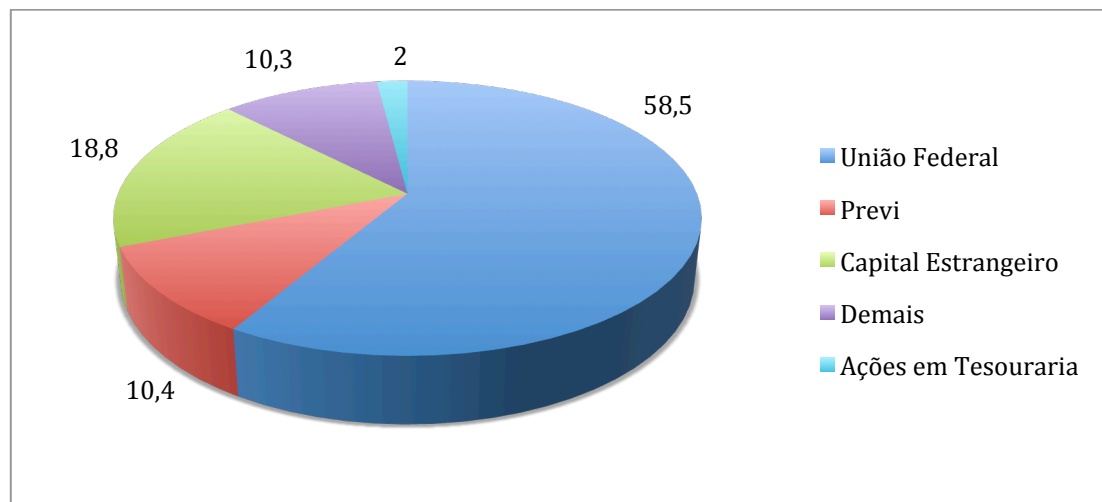
Na década de 2000, voltou em pauta a internacionalização na estratégia de expansão do Banco do Brasil impulsionado pela necessidade de fortalecimento e manutenção da liderança no mercado bancário e o apoio estatal como um traço da diplomacia e estratégia de inserção internacional da economia brasileira. (SANTOS, 2011, p. 84).

Portanto, apesar de principalmente se caracterizar pela pretensão de conquistar espaço no mercado de varejo global e se enraizar como reconhecido *player* global, o banco utiliza seu vínculo público como vantagem comparativa frente aos seus semelhantes privados e usufrui das circunstâncias auspiciosas para se lançar novamente ao globo. Em 2001 o banco realça sua missão de se compatibilizar às condutas convencionais de mercado ao adotar oficialmente uma configuração de banco múltiplo. Uma escala hierárquica foi instituído garantindo a supremacia da Diretoria Executiva composta pelo Conselho Diretor (Presidente e Vice-Presidente) e demais Diretores. Os três pilares do banco foram definidos: atacado, varejo e governo. Alterações no Estatuto Social do banco em 2002 proporcionaram ao

mesmo a oportunidade de negociar suas ações nas bolsas nacionais e estrangeiras garantindo maior acesso ao capital disponível, ampliação da carteira de crédito e investimentos, além de maior transparência dos exercícios do banco e direitos dos seus acionistas. Segundo relatório do SEEB (2010) merece destaque o plano do Banco do Brasil na aquisição de um banco norte-americano para se fixar no mercado dos Estados Unidos, além disto a compra do banco da Patagônia provocou *frisson* no mercado financeiro ao ser anunciado o montante de US\$ 480 milhões investidos na transação. Segundo comunicado o banco da Patagônia possuía em 2009 2,57 bilhões de dólares em ativos, carteira com mais de 775 mil clientes e 2.260 funcionários (Exame, 2010b). Além deste o acordo com o banco português Espírito Santo em 2012 programa a expansão dos investimentos no continente africano. Para o mercado asiático o banco transformou seu escritório em Xangai em agência bancária, Xangai é o maior centro financeiro da China e, ao instalar uma agência no país, o BB pretende atender as demandas das empresas brasileiras da região. Adicionalmente, a instalação de uma nova corretora em Cingapura materializa o interesse do BB em expandir seus negócios no mercado de capitais internacional. Além desta corretora o banco possui outras duas, localizadas em Nova York e Londres.

Atualmente a união federal (Tesouro Nacional e o BNDESPAR) é a acionista majoritária do banco com cerca de 58,5% das ações, na composição acionária ainda estão presentes o Previ com cerca de 10,4% e recursos estrangeiros com cerca de 18,8%. O restante está pulverizado entre fundos de pensões e agentes privados e ações na tesouraria.

Gráfico 3 – Composição Acionária Banco do Brasil - 2013 (em %)



Fonte: Banco do Brasil (2014)

Nota: Elaboração do gráfico realizada pelo autor

Como exposto, desde o seu advento o BB possuiu caráter de órgão partidário no espectro de agentes desenvolvimentistas do Estado. Em menor ou maior escala durante os anos o banco sempre procurou atender deficiências e necessidades da economia emergente brasileira. Portanto cabe ressaltar a exímia participação deste e sua vitalidade para atingimento do *status quo* econômico nacional.

Como banco público o BB foi fundamental para auxiliar na criação de mecanismos de financiamento de longo prazo tendo como objetivo principal impulsionar a industrialização e desenvolvimento desde a década de 30. Em um cenário descrito por Studart (1995, p.114-115) de intenso acúmulo de capital em que a ação do Estado para prover a economia de fundos de financiamento de longo prazo, preenchendo o vazio deixado pela iniciativa privada que não conseguiu acompanhar as necessidades do setor real, o banco exerceu papel preponderante. (SANTOS, 2011, p.82).

A crise global de 2008 retraiu as atividades bancárias desestimulando a indústria e o crescimento do PIB, o governo deparou-se com a necessidade de alavancar a economia utilizando seus agentes como a Caixa Econômica e o próprio Banco do Brasil. Neste contexto estes bancos ganharam enorme



participação no mercado de créditos e varejo. O Banco do Brasil, apesar da fusão Itaú/Unibanco é hoje o maior banco em atividade no Brasil e possui os melhores indicadores de saúde financeira. Segundo o endereço eletrônico da revista Exame (2014) o banco do Brasil anunciou um lucro recorde referente à 2013 englobando todas as instituições financeiras (superando o Itaú após três anos) no montante de R\$ 15,8 bilhões, valor 29% superior ao de 2012.

### 3.3 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA ELETROBRÁS

No ano de 1952, durante o governo de Getúlio Vargas, germinava a ideia de uma proposta de criação de uma estatal que promovesse estudos, projetos de construção e operação de usinas geradoras, linhas de transmissão e subestações destinadas ao suprimento de energia elétrica. No entanto, após sete anos de trânsito no congresso nacional, somente em 25 de Abril de 1961, através da Lei 3.890-A o presidente Jânio Quadros promulgou a criação da Eletrobrás, a instalação oficial da empresa ocorreria somente no ano seguinte.

Já ao ano seguinte de sua fundação a Eletrobrás se mostrou fundamental à sustentabilidade da economia brasileira. A hidrelétrica de Furnas em Minas Gerais, primeira unidade ativada em 1963, evitou um colapso iminente do fornecimento de energia aos parques industriais dos estados do sudeste. A afirmação da elétrica em território nacional também pode ser creditada à forma como o centralismo do Regime Militar tratou a empresa como centro planejador e financiador, além de *holding* de outras estatais. Principalmente após o Decreto 60.824 em Junho 1967 do então presidente militar Costa e Silva oficializando o sistema nacional de eletrificação que o setor de energia elétrica nacional concentrou-se na figura da Eletrobrás.

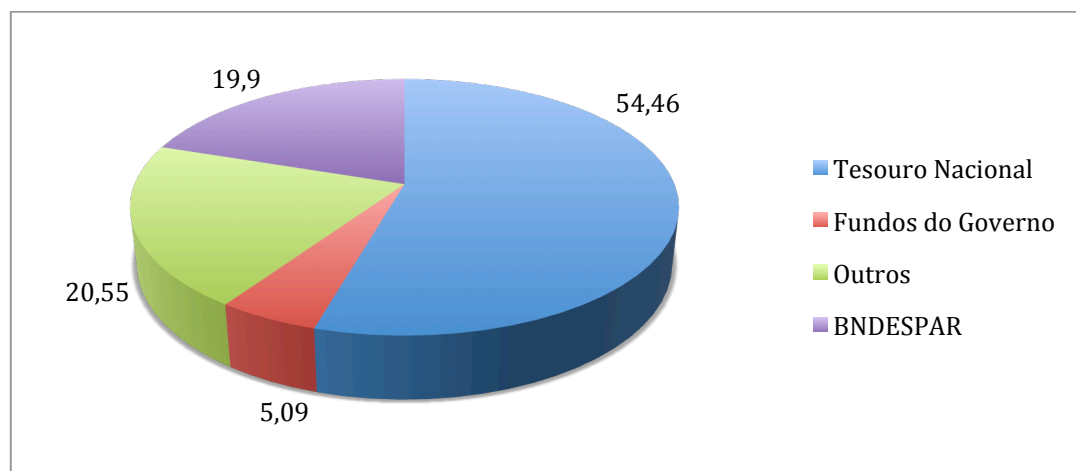
A década de 1990 e suas alterações institucionais ocasionadas pela massa de privatização ocorrida no período provocaram uma séria de modelações operacionais na instituição. A empresa perdeu algumas funções estatais e passou a atuar, por determinação legal e transitoriamente, em conjunto à outras empresas no Acre, Rondônia, Piauí, Alagoas, Roraima e

Amazonas. Este quadro foi revertido com a exclusão da Eletrobrás do Programa Nacional de Desestatização, assim a empresa permaneceu ligada ao Estado.

Atualmente a Eletrobrás controla doze subsidiárias: Eletrobrás Chesf, Eletrobrás Furnas, Eletrobrás Eletrosul, Eletrobrás Eletronorte, Eletrobrás CGTEE, Eletrobrás Eletronuclear, Eletrobrás Distribuição Acre, Eletrobrás Amazonas Energia, Eletrobrás Distribuição Roraima, Eletrobrás Distribuição Rondônia, Eletrobrás Distribuição Piauí e Eletrobrás Distribuição Alagoas, além de uma empresa de participações (Eletrobrás Eletropar) e um centro de pesquisas (Eletrobrás Cepel). Segundo o site da Eletrobrás (2014) soma-se a isto a participação na metade das ações da Itaipu Binacional em Foz do Iguaçu e, presente em todo o Brasil, a empresa possui capacidade instalada de produção para 42.333 MW e 55.118 quilômetros de linha de transmissão.

A composição acionária da empresa possui a seguinte distribuição: o Tesouro Nacional é proprietário de 54,46% das ações, fundos ligados ao governo possuem cerca de 5,09% destas, 19,9% estão ligadas ao BNDES e sua subsidiária o BNDESPAR. “Outros” – com cerca de 20,55% - representa o capital estrangeiro como o JP Morgan e o Skagen Global, e participações de capital privado brasileiro.

Gráfico 4 – Composição Acionária Eletrobrás - 2014 (em %)



Fonte: Eletrobrás (2014)

Nota: Elaboração gráfica realizada pelo autor

Segundo Castro ([200-], p.1-18) o início do processo de internacionalização da Eletrobrás decorre da adição de uma gama de fatores que compelem a iniciativa ou simplesmente constroem uma conjuntura favorável, como: entrada de novas concorrentes privadas após o marco regulatório de 2004 do setor de energia elétrica acirrando a competição no mercado doméstico, a estabilidade da moeda na América Latina, a aspiração de integração produtiva e energética da América do Sul pelo governo brasileiro, o recente revigoramento do crescimento econômico da região e o aumento do emprego formal na América Latina. Apesar de possuir negociações na década de 1980 com o governo argentino no caso Garabi-Panambi, a institucionalização da internacionalização da Eletrobrás pode ser datada de 2008, com a criação da área de operações no exterior, ou seja, um setor organizacional nos ordenamentos internos voltada especificamente para atividades internacionais e diretamente subordinada ao Conselho Administrativo.

O papel da Eletrobrás é contribuir, principalmente no processo de integração energética do continente, para: a solução da crise endêmica da deficiência de energia elétrica na América Latina, a volta do planejamento e da política energética de longo prazo e atuar como agente catalisador no processo de desenvolvimento econômico e social no continente americano. A sintonia dessas características com os interesses do governo brasileiro não é mera coincidência, visto que integrantes do Conselho Administrativo são profissionais do governo.

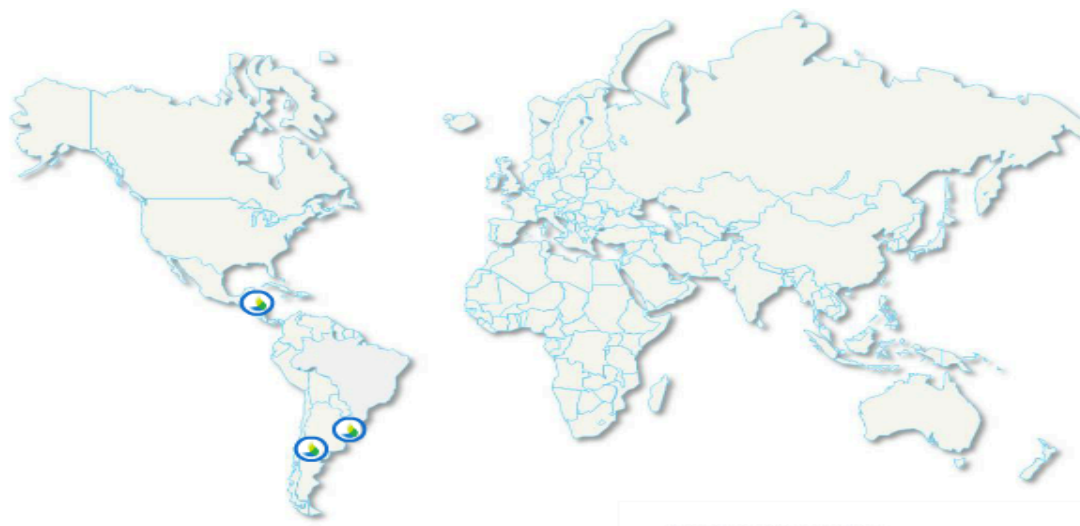
A abertura do relacionamento da elétrica com o exterior acontece no projeto do Complexo Binacional Garabi-Panambi tratado, como citado, na década de 1980. Em razão de crises internas de Argentina e Brasil no período o plano de construção em *stand by* por alguns anos. O objetivo consistia-se no aproveitamento dos recursos hídricos do rio Uruguai no trecho binacional. A retomada da negociação entre governos federais ocorreu em 2005, a partir disto designou-se à Eletrobrás e a EBISA (Engenharia Brasileira, Indústria e Saneamento) as responsabilidades de estudo e obras previstos no programa. As obras se iniciaram no ano de 2013, no entanto foram embargadas após mobilização da população em Alecrim (RS) que se consideram ameaçadas pelas barragens. No momento o projeto se encontra

em fase de negociação com os grupos sociais contestadores e entre instituições binacionais envolvidos. A Eletrobrás considera a obra irreversível.

Outra país sul-americano que conta com presença de atividades da Eletrobrás é o Uruguai. Em Outubro de 2013 a empresa anunciou a compra de 50% das ações do grupo uruguaio Rouar S.A, atuante na área de geração eólica. A Eletrobrás se comprometeu a aportar um capital de valor de até US\$ 23,5 milhões. A aquisição evidencia a procura da empresa por novos *core business* no exterior, diversificando sua carteira de ativos. Além desta transação, a empresa é empreende a ligação elétrica Brasil-Uruguai através do estado do Rio Grande do Sul. O relatório anual da companhia elétrica de 2014 informa que o empreendimento compreende a implantação de uma linha de transmissão de três quilômetros, em 230 kV, ligando a usina termoeletrica de Candiota à sua subestação em 230/500 kV, e uma linha de transmissão de 500 kV em 60 quilômetros de extensão até a fronteira com o Uruguai. O investimento brasileiro é mensurado na ordem de R\$ 128 milhões de reais e o prognóstico para início das atividades é no segundo semestre de 2014. Além dos investimentos produtivos, o Uruguai conta com um escritório de representação em Montevideu. Os encargos deste são a condução dos negócios no país e a prospecção de novos negócios no Paraguai, na Argentina e no Chile. Além desta sucursal a Eletrobrás conta com escritórios de representação no Panamá, visando oportunidades no Caribe e América Central, e no Peru, país estratégico em virtude do seu enorme potencial de energia elétrica ainda inexplorado.

A Eletrobrás penetrou o mercado da América Central a partir do acordo com a construtora brasileira Queiroz Galvão, constituindo a Companhia Hidrelétrica da Nicarágua (CHN). O custo total previsto é de US\$ 800 milhões. O empreendimento é suportado pelo BNDES, que concederá o empréstimo de US\$ 324 milhões para a construção da maior usina de Nicarágua, batizada de *Tumarín*. A obra foi encetada no começo de 2014. Segundo o site G1 (2013) a CHN assegurou que o projeto gerará mais de 3 mil empregos diretos, economizará US\$ 633 milhões nas contas dos consumidores nos primeiros 11 anos de operação, US\$ 80 milhões em importações de petróleo e fornecerá 27% de energia hidrelétrica na Nicarágua.

Gráfico 5 – Atividades Produtivas da Eletrobrás no Mundo.



Fonte: Eletrobrás (2014)

Nota: Mapa recolhido do Site da Companhia

Além da internacionalização no continente americano a Eletrobrás pretende, em ressonância com os interesses do governo brasileiro, instalar-se produtivamente na África. Com a perspectiva de usufruir do potencial e a grande quantidade de recursos hídricos da região a Eletrobrás vem avançando suas negociações com os governos locais. O relatório da Eletrobrás (2012) constata que os principais projetos estão localizados em Moçambique, Nigéria e Congo, e envolvem o desenvolvimento de empreendimentos em geração limpa e renovável e a construção de linhas de transmissão.

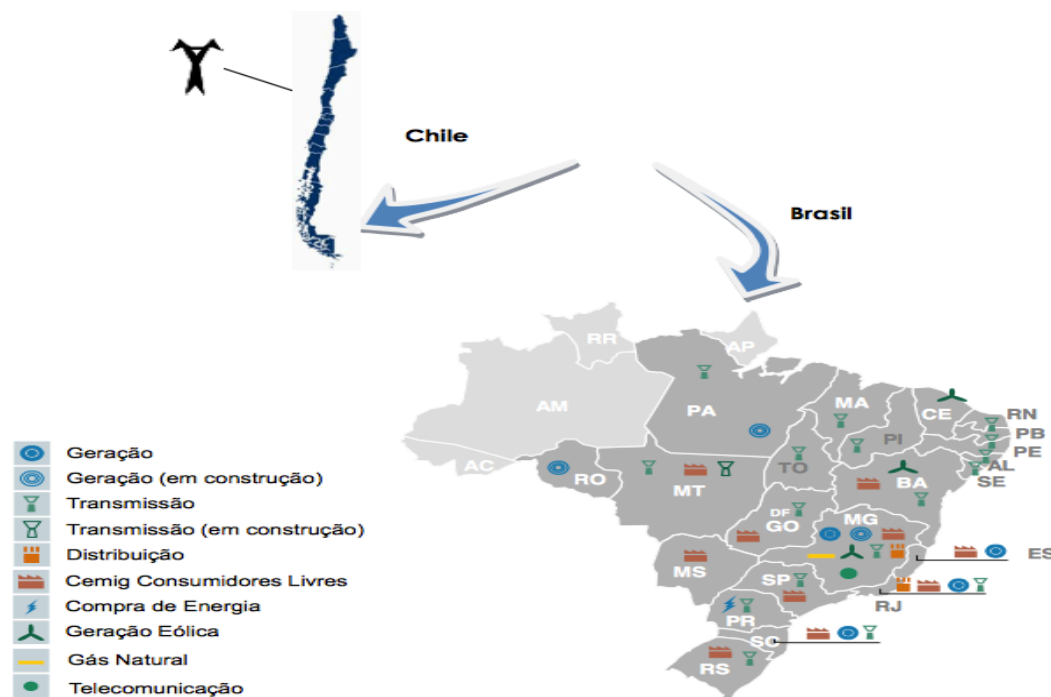
A busca por mercado (Dunning, 1988) é um interesse evidente no processo de internacionalização da Eletrobrás. A entrada de novos entes privados no mercado brasileiro satura a atividade do setor de energia elétrica. De maneira mais sutil, a busca pelo conhecimento estratégica, acesso à tecnologia e a recursos naturais (Dunning, 1988) também emergem como elementos de ambição. A criação de vantagens frente à concorrência é uma busca irradiada de suas características de entidade capitalista além de sua natureza estatal. No exterior a elétrica recebe tratamento de uma empresa privada, livre de pressões políticas. Mesmo assim, a concepção que decide o destino dos investimentos estrangeiros diretos ainda está intimamente ligada a base governamental nacional. Além deste cenário, a inserção prévia das

empreiteiras brasileiras nas regiões gera um efeito de acompanhamento mediante surgimento de oportunidades colaterais. O objetivo primordial do processo de internacionalização do Sistema Eletrobrás é preservar sua importância relativa no contexto mundial do setor e ampliar seu valor de mercado. Realizar a prospecção de novos negócios estendendo sua carteira de ativos rentáveis, explorar ganhos de escala, se concentrar em prover limpa e transmissão de eletricidade são características centrais da empresa. Os critérios adotados para definição dos países a receberem o IED foram variados, no entanto a prática gerencial apontou como foco prioritário a seleção de países das Américas, em especial América Latina devido à possibilidade de integração energética na região e a proximidade física e cultura (UPPSALA, 2009). Além disto a já aludida presença das empreiteiras brasileiras, que demandavam braço governamental, reforçaram os critérios propostos. Fica evidente na descrição acima a via optada de aquisição de ativos (IED), principalmente através de *greenfield*, e sociedades de propósitos específicos (SPE's) para inserção no internacional.

### 3.4 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA CEMIG

A grande deficiência em infraestrutura no setor de energia elétrica se notabilizou como o gargalo que inibia o desenvolvimento econômico no estado de Minas Gerais na década de 1940. Isto constatado, em 1952 surge a Centraes Elétricas de Minas Gerais, a atual CEMIG. Fruto de iniciativas do governo de Milton Campos e de seu sucessor Juscelino Kubitscheck, através do Plano de Eletrificação de Minas Gerais, a elétrica é hoje a maior empresa integrada de energia elétrica do Brasil, atuando em mais de 22 estados brasileiros, distrito federal e o Chile. O relatório anual da CEMIG do ano de 2012 informa que em território nacional a empresa fornece 12% da distribuição de eletricidade, 7% da geração da energia elétrica, 13% na transmissão, atende 25% dos consumidores livres e possui 121 mil acionistas, em 40 países.

Gráfico 6 – Atuação CEMIG



Fonte: Cemig Site (2013)

Nota: Arte recolhida do site da companhia

A década de 1960 reservou uma série de incorporações de empresas de menor porte por parte da CEMIG, entre elas: Companhias Regionais de Eletricidade, Pai Joaquim, Teófilo Otoni, Companhia Elétrica de Médio Rio Doce; o objetivo era centralizar a responsabilidade de fornecimento de energia elétrica no Estado nas mãos de uma grande instituição e aperfeiçoar o serviço. No período de 1963 a 1966 foi realizado um escrutínio de toda a diversidade hídrica de Minas Gerais com o intuito de se compreender o potencial energético do Estado e assim oferecer as diretrizes mais precisas para a definição do programa futuro de investimentos da empresa. No Milagre Econômico, na década de 1970, Minas Gerais também desfrutou de intensa prosperidade, sendo a CEMIG um dos pilares para tal. O Estado atraiu 179 novos projetos industriais por intermédio do Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais (INDI) (Silva, 2012, p.90). Em 1978 a elétrica inaugurou a famosa Usina São Simão, a sua maior propriedade até então.

Em 1982 a Cemig instalou sua Assessoria de Coordenação de Programa Ecológico, antecipando a necessidade de diversificação dos estudos nas fontes alternativas de energia. À luz disto, passou a contemplar

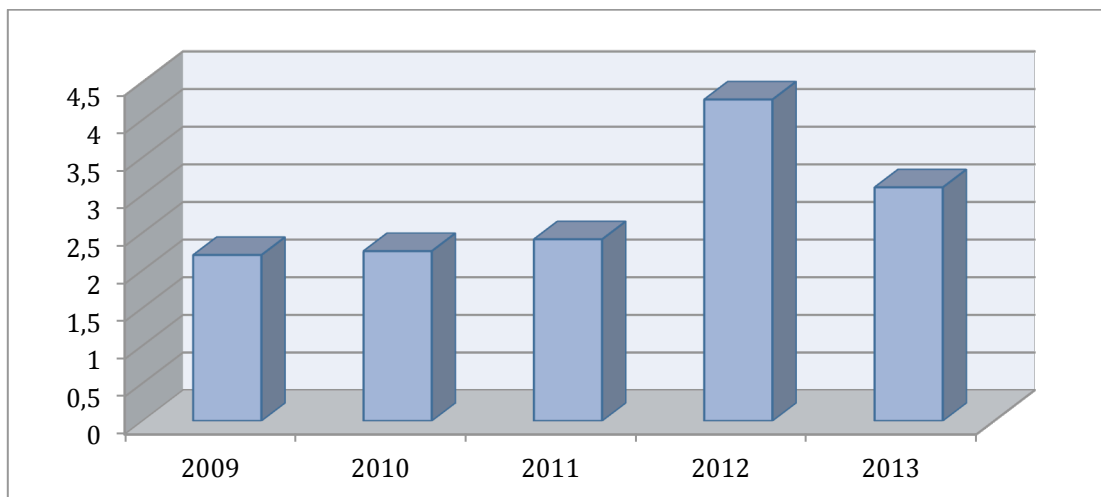
em seu programa de pesquisa e investimentos futuros opções como biomassa, gás natural e energia eólica e solar. Apesar da crise econômica que caracteriza a década de 1990 a Cemig atingiu a marca dos 5 milhões de consumidores atendidos, este feito ampliou sua visibilidade em relação ao mercado financeiro passando também a negociar suas ações na bolsa de valores de Nova York. Neste decênio a empresa iniciou, de forma mais vultosa, empreendimentos em parceria público-privada, como as novas hidrelétricas de Nova Ponte e de Igarapava.

A empresa passou por uma séria reestruturação de base na primeira década do novo milênio. Em 2004 encetou-se um projeto de expansão no território brasileiro, o “Processo de Desverticalização” da firma acarretou na compra da empresa Light do Rio de Janeiro, da rede de transmissão TBE com operações no Norte e no Sul do Brasil e da Rosal Energia, presente no estado do Espírito Santo e no Rio de Janeiro. Em 2008 a elétrica adentrou o mercado de Rondônia com a instalação da Usina Santo Antônio, e em 2009 foi inaugurado o Parque Eólico de Praias de Parajuru, no Ceará. No mesmo período houve a inclusão da empresa no rol do índice *Dow Jones* de Sustentabilidade, já no início da década a empresa atingiu o atendimento de 97% de Minas Gerais, com capacidade de seis milhões de quilowatts de potencia. Além disto a empresa passa a ter seus títulos financeiros negociados no pregão de Madri – Latibex. No entanto, o grande destaque da época é a introdução de uma tecnologia componente do processo inédito em âmbito mundial: a geração de energia com célula e combustível de polímero iônico condutor.

A CEMIG é uma sociedade de capital aberto controlada pelo governo de Minas Gerais mas com inversão do capital internacional, seus resultados vêm apresentando lucros crescentes nos últimos anos.



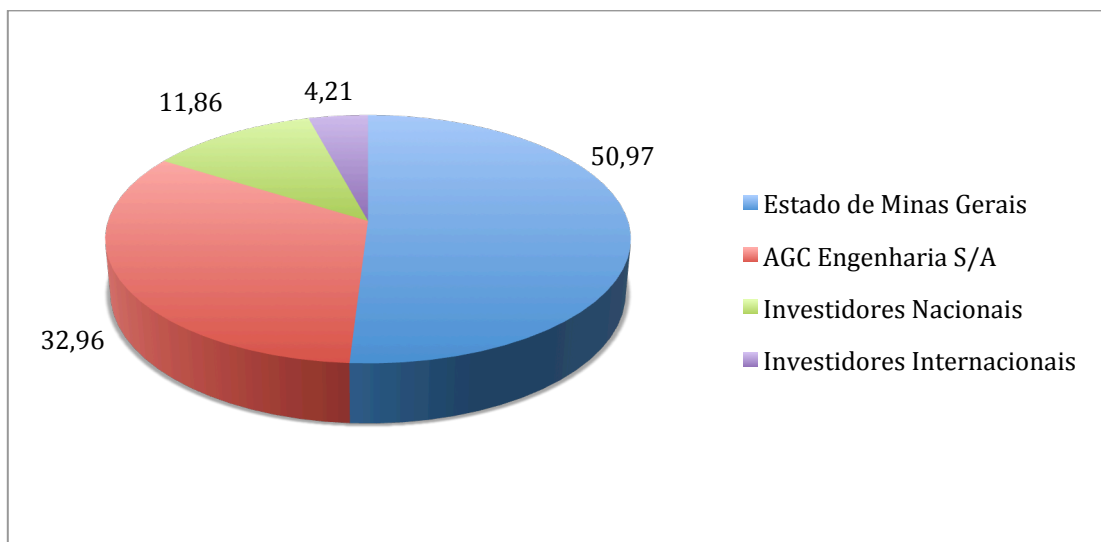
Gráfico 7 – Evolução dos lucros da CEMIG (em Bilhões de Reais)



Fonte: Cemig Relatório Administrativo (2013)

Nota: Elaboração gráfica realizada pelo autor

Gráfico 8 – Composição Acionária CEMIG (em %)



Fonte: Cemig Relatório Administrativo (2013)

Nota: Elaboração gráfica realizada pelo autor

Diante dos bons resultados e da já vigente expansão nacional a direção da Cemig voltou seus olhos para o exterior.

Em 2007, em parceria do tipo consórcio com a Alusa (Cia Técnica de Engenharia Elétrica) a companhia venceu a licitação para a concessão e exploração comercial da linha de transmissão de

energia elétrica entre as cidades de Charrúa e Temuco, no Chile.  
(Silva, 2012, p.93-94).

Para a execução regular das obras foi concebida a SPE *Transchile Charrúa Transmisión S.A*, constituída com 51% da participação da Alusa e 49% da Cemig. O montante investido no negócio se aproximará de US\$ 60 milhões. O consórcio entre as duas empresas terá o direito a concessão e exploração pelo período de 20 anos, a receita anual prevista é de US\$ 6,5 milhões. Conforme o Paradigma Eclético de Dunning (1988) o grande fator motivador do processo de internacionalização é a busca por novos mercados, ao inserir-se no Chile a Cemig busca expandir-se e conquistar novos clientes, não diversificar seus negócios em novo berço. No entanto fatores psicológicos previstos no Modelo Uppsala (2009) como a estabilidade do marco regulatório no país e a proximidade física e cultural são identificáveis no processo. Segundo o endereço eletrônico do Estadão (2014), além dos investimentos no Chile a Cemig vem buscando um sócio para participar do processo de privatização da geradora de energia colombiana Isagen em um negócio de mais de US\$ 2 bilhões.

## **4 RESULTADOS ANALÍTICOS E TIPOLOGIAS**

### **4.1 FUNDAMENTO PARA A CONSTRUÇÃO DE TIPOLOGIA**

Segundo Weber (2003) a tipologia é um recurso metodológico com o propósito de interpretar o funcionamento e a dinâmica de uma realidade, no nosso caso o recurso propiciará um painel de características patentes relativo a cada teoria embutida neste trabalho, condensando-as e possibilitando assim um cotejo com o historicismo do processo de internacionalização de cada corporação discorrido em seção anterior. Este mecanismo de comparação identificará qual teoria possui maior compatibilidade com o histórico de internacionalização das estatais brasileiras. A conclusão da tese de Marinho (2013), utilizando mesma ferramenta, é de que nenhuma das teorias de internacionalização (clássica ou nova), isoladamente, parece

conseguir responder à complexidade do fenómeno da internacionalização. Sendo assim, procurar compreender se este resultado é idêntico no que se refere à explicação da internacionalização das estatais brasileiras torna-se relevante.

O painel tipológico, que se refere a uma teoria, se constrói a partir de uma derivação dos principais elementos nela contido. A junção destes painéis produz um cenário final em que é possível, a partir da identificação das características contidas no histórico de internacionalização, o contraste entre as mesmas e, portanto, torna-se evidente qual delas possui relação mais próximo ao objeto. Na tabela abaixo podemos observar os principais preceitos teóricos relevados por Pedro Lopes Marinho na construção das tabelas (painéis) de tipologia que posteriormente serão utilizadas para o processo de cotejo com o histórico de internacionalização das estatais em questão.

Tabela 1 – Paradigma Eclético de Dunning

1. Paradigma Eclético de Dunning	1.1 Motivos para internacionalizar	1.2 Autor
<p>O envolvimento internacional da empresa e sua expansão no exterior serão explicados por determinadas vantagens que são específicas da própria empresa e dos países de origem e/ou destino: vantagem de propriedade (<i>ownership</i>), de localização (<i>localization</i>) e internalização (<i>internalization</i>).</p>	<p><b>Procura por recursos (<i>resource seeking</i>)</b> - as empresas multinacionais buscam explorar as vantagens derivadas de recursos naturais, humanos e custos comparativamente menores dos países hospedeiros.</p> <p><b>Procura por mercados (<i>market seeking</i>)</b> - as multinacionais buscam explorar o mercado do país hospedeiro, bem como, a partir de um dado país hospedeiro, explorar as vantagens de outros mercados vizinhos.</p> <p><b>Procura por eficiência (<i>efficiency seeking</i>)</b> - as multinacionais buscam explorar vantagens de escala e racionalização da produção, além da especialização e vantagens locacionais, tais como processo de integração, redução de custo de transporte e infraestrutura.</p> <p><b>Procura por ativos estratégicos (<i>strategic asset seeking</i>)</b> - as multinacionais buscam adquirir um conjunto estruturado de competências e <i>mix</i> de estratégias competitivas que lhes proporcionem maiores vantagens competitivas, geralmente adquirindo ativos estratégicos voltados à inovação de produtos e canais de distribuição.</p>	<p>Dunning (1988, 2000)</p>

Fonte: Pedro Lopes Marinho (2013)

Nota: Tese para título de doutorado da Universidade Federal do Paraná

Tabela 2 – Modelo Uppsala

2. Modelo Uppsala	2.1 Fatores que atuam no decorrer do processo de internacionalização	2.2 Autor
<p>Dado que o ambiente no exterior é caracterizado em grande parte pela incerteza, o processo de internacionalização torna-se uma estratégia cautelosa, sendo seu aprofundamento e complexidade dados a partir do acúmulo de conhecimento e experiência.</p>	<p><b>Processo gradual de internacionalização</b> - o movimento na direção de mercados estrangeiros e a escolha no modo de entrada se dão como resultado de uma série de decisões incrementais.</p> <p><b>Distância Psíquica (conhecimento do mercado estrangeiro)</b> - quanto mais distintos forem os mercados de origem em relação aos mercados estrangeiros, maior a resistência das empresas para estender suas atividades no exterior.</p>	<p>Johanson e Vahlne (1977)</p>

Fonte: Pedro Lopes Marinho (2013)

Nota: Tese para título de doutorado da Universidade Federal do Paraná

Tabela 3 – Paradigma LLL

3. Paradigma LLL	3.1 Características	3.2 Autor
De acordo com este paradigma as empresas (novas multinacionais) constroem suas estratégias de internacionalização considerando três aspectos: <i>linkage</i> (ligação), <i>leveraging</i> (alavancagem) e <i>learning</i> (aprendizagem).	<p><b>Internacionalização acelerada</b> - as novas multinacionais internacionalizam muito rapidamente. Elas fizeram uso de conexões internacionais prévias, alavancando individualmente sua própria expansão, sendo contratadas de uma multinacional existente, ou sendo contratadas para novos novos mercados por um cliente global.</p> <p><b>Capacidade de inovação e estratégias organizacionais</b> - as novas multinacionais adotaram uma variedade de formas organizacionais globais, desde aglomerados de celulares globais não convencionais, até operações globais integradas.</p> <p><b>Vínculos interfirmas</b> - capacidade de desenvolver redes de cooperações.</p>	Mattheus (2006a, 2006b)

Fonte: Pedro Lopes Marinho (2013)

Nota: Tese para título de doutorado da Universidade Federal do Paraná

Tabela 4 – Vantagens competitivas de Ramamurti e Singh

4. As vantagens comparativas	4.1 Estratégias genéricas	4.2 Autor
<p>A partir da análise do contexto dos países emergentes (vantagens específicas do país de origem) e das vantagens específicas das firmas, quais sejam: produtos adequados a mercados estrangeiros; acesso privilegiado a recursos e mercados; produção e excelência operacional; vantagem da adversidade e ativos tangíveis tradicionais, os autores apresentam um grupo de estratégias genéricas de internacionalização adotadas por empresas destes países.</p>	<p><b>Integração vertical de recursos naturais</b> - é uma estratégia adotada por empresas geralmente originárias de um país rico em recursos naturais ou que possui um grande mercado doméstico para explorar.</p> <p><b>Otimizador local</b> - as vantagens das empresas que seguem esta estratégia resultam da otimização de produtos e processos devido a condições especiais.</p> <p><b>Parceiro de baixo custo</b> - esta estratégia se verifica por alavancar a vantagem de mão de obra barata para servir às necessidades de empresas sediadas em países ricos.</p> <p><b>Consolidador global</b> - refere-se a empresas que consolidam indústria começando, normalmente, pelo mercado doméstico, seguido de aquisições horizontais em mercados emergentes e culminando em aquisições em países desenvolvidos.</p> <p><b>First-mover global</b> - esta estratégia se caracteriza pela criação de um negócio global em uma nova indústria ou segmento. O <i>status</i> de <i>first-mover</i> pode derivar do reconhecimento de uma oportunidade utilizada antes de outra empresa, da implantação de um negócio inovador numa indústria existente, ou, ainda, de uma inovação tecnológica.</p>	<p>Ramamurti e Singh (2009)</p>

Fonte: Pedro Lopes Marinho (2013)

Nota: Tese para título de doutorado da Universidade Federal do Paraná

## 4.2 RESULTADOS DOS RECURSOS DE TIPOLOGIA

### 4.2.1 RECURSO DE TIPOLOGIA – PARADIGMA ECLÉTICO DE DUNNING

A partir de uma análise individual do processo evolutivo de internacionalização de cada estatal e no cruzamento desta com as características elementares da teoria do Paradigma Eclético de Dunning, ordenadas no recurso tipológico, chegou-se a tal resultado:

Tabela 5 – Resultados do Recurso de Tipologia do Paradigma Eclético de Dunning

EMPRESAS	MOTIVO PARA INTERNACIONALIZAR			
	Procura por Recursos	Procura por Mercado	Procura por Eficiência	Procura por Ativos Estratégicos
PETROBRAS	X	X		X
BANCO DO BRASIL		X	X	X
ELETROBRÁS	X	X	X	X
CEMIG		X		X

Fonte: Tabela original de Marinho (2013).

Nota: Tabela adaptada e resultados obtidos por trabalho do autor.

Os resultados evidenciam uma preponderância pela busca de novos mercados quando 100% dos processos de internacionalização destas estatais possuem esta expectativa. Todos os casos de internacionalização que são objetos de análise deste trabalho possuem incentivos de exploração de demandas insatisfeitas em economias estrangeiras. Os casos mais característicos são as entradas das empresas energia elétrica no mercado latino americano, que padece de enorme obsolescência técnica (infraestrutura precária de maneira geral) e possuem enorme potencial elétrico, além da entrada do Banco do Brasil no acompanhamento à política nacional de internacionalização da indústria brasileira, oferecendo o suporte financeiro que facilite a operação produtiva daquela.

Além disto, 100% dos casos pautam-se na procura por ativos estratégicos com o intuito de intensificar suas vantagens de propriedade. Alguns casos como o avanço da Petrobras ao Estados Unidos e o



enraizamento de uma estrutura da Eletrobrás na cidade sede do Mercosul geram maior representatividade da marca em escala internacional (ativos estratégicos intangíveis). Outros casos como a permuta de ativos da Petrobras com a Repsol ou o *Joint Venture* da CEMIG com a Alusa no Chile representam operações produtivas críticas para o desenvolvimento da companhia.

A busca pela eficiência está presente em 50% dos casos no momento em que nem em todos eles se confere uma promoção da divisão do trabalho ou uma diferenciação de *portfólio* de propriedade externa em relação àquele de posse interna. Por exemplo, o envolvimento do Banco do Brasil com o mercado de Petrodólares no exterior ou o investimento em um parque eólico no Uruguai por parte da Eletrobrás gera diversificação do portfólio de investimentos e define um aumento de eficiência. A Petrobras, assim como a CEMIG, não possuem nenhuma das características acima descritas que permita conferir a presença tipológica.

As estatais brasileiras possuem 50% de compatibilidade no quesito busca à recursos no exterior, este resultado se deve também ao descompasso da atividade do Banco do Brasil considerado como fora do escopo central da teoria no momento em que não é citado um modelo de busca para atividades financeiras, em virtude de sua intangibilidade contrastante à internacionalização produtiva. O ramo de atividade característico da Petrobras já sugere sua busca por recursos naturais em outras economias, além disto em estágio inicial a busca pelo conhecimento e mão de obra especializada foram primordiais para o avanço no processo de internacionalização da petrolífera. No caso da Eletrobrás a procura por recursos naturais na Argentina e Uruguai, além de prováveis custos menos dispendiosos na atuação determinam a presença desta característica.

#### 4.2.2 RECURSO DE TIPOLOGIA – MODELO UPPSALA

Tabela 6 – Resultados do Recurso de Tipologia do Modelo Uppsala

EMPRESAS	MOTIVO PARA INTERNACIONALIZAR	
	Processo Gradual de Internacionalização	Distância Psíquica
PETROBRAS	X	
BANCO DO BRASIL	X	X
ELETROBRÁS	X	X
CEMIG		X

Fonte: Tabela original de Marinho (2013)

Nota: Tabela adaptada e resultados obtidos por trabalho do autor.

Os resultados apresentam enorme compatibilidade do modelo Uppsala com o desenrolar dos processos de internacionalização das estatais estudadas. Os fatores comportamentais estão presentes em 75% dos casos no que se refere a uma evolução gradativa do engajamento com o mercado externo, que se inicia de forma menos capitalizada até a real inversão produtiva. Somente no caso da CEMIG, em que o marco do início da internacionalização é o investimento de US\$ 60 milhões no consórcio com a Alusa no Chile, o processo se dá de forma súbita e intensamente envolvida.

A distância psíquica é um fator orientador da localização da internacionalização em 75% dos casos notabilizados, ou seja, uma afinidade de valores culturais e uma similaridade da conjuntura de negócios e econômica em relação ao país de origem são preponderantes na definição da internacionalização das estatais brasileiras. Pode-se concluir que a incerteza atribuída aos países recipientes e o desconhecimento tiveram importante influência na decisão de localização para encetar a internacionalização. CEMIG no Chile, Eletrobrás na Argentina e Banco do Brasil na Patagônia (Argentina) são evidência do exposto. Somente no caso da Petrobras em que o processo se difunde além da Colômbia, mas também nos distantes Iraque e Madagascar que se pode rechaçar a característica.

#### 4.2.3 RECURSO DE TIPOLOGIA – PARADIGMA LLL

Tabela 7 - Resultados do Recurso de Tipologia do Paradigma LLL

EMPRESAS	MOTIVO PARA INTERNACIONALIZAR		
	Internacionalização Acelerada	Capacidade de Inovação e Estratégias Organizacionais	Vínculo Interfirmas - Redes
PETROBRAS		X	X
BANCO DO BRASIL			X
ELEKTROBRÁS			X
CEMIG			X

Fonte: Tabela original de Marinho (2013)

Nota: Tabela adaptada e resultados obtidos por trabalho do autor.

De acordo com o arcabouço teórico do Paradigma LLL constata-se que o processo de internacionalização das estatais brasileiras se deu de forma desacelerada. Esta característica é produto da data de fundação das companhias (todas antes de 1961), da lenta adequação de suas características de gerenciamento ao praticado no mercado e da somente posterior aspiração do governo em acompanhar os processos de internacionalização, contida principalmente na segunda onda de internacionalização pós-década de 1990. Ou seja, 0% das companhias apresentaram internacionalização acelerada (em até dez anos após sua fundação).

A capacidade de inovação tecnológica e/ou de estratégias organizacionais apresentou resultado tímido, somente 25% dos casos. Apenas a Petrobrás se inseriu no mercado, além de outros fatores, através de uma diferenciação tecnológica, a de exploração em águas profundas que culminaram na tecnologia do pré-sal mais recentemente. O caso como o do Banco do Brasil apresenta uma fricção com a teoria, já que o processo de inovação no campo financeiro diverge daquele presente na indústria ou serviço. Mesmo com esta divergência, o banco não apresentou capacidade de inovação financeira no processo de internacionalização. Os casos de internacionalização da Eletrobrás e Cemig ocorrem muito em função de um estado de total precarização dos mercados de energia nos países do

continente americano, portanto não se singularizam por disposições tecnológicas inéditas. A análise de inovação em estratégias organizacionais se apresentou um pouco mais controverso para o presente autor. A possibilidade de considerar um apoio artificial do Estado, impulsionando a internacionalização destas, como um modelo incomum dentro do espectro do mercado pode levar a conclusão de todos os casos apresentarem inovações organizacionais. No entanto para o autor o modelo é caracterizado por um agente exógeno e portanto não representa um exemplo de inovação nuclear. Dito isto nenhuma das empresas apresenta esta característica.

A terceira tipologia que indica parcerias no processo de internacionalização (ou inserção em uma rede de empresas) apresentou resultado marcante, 100% dos casos contidos se adequam a proposição. No caso da Petrobrás seus primeiros passos internacionais foram através de *Joint Ventures* e, ainda hoje, está estabelecida em vínculos intrafirmas. O Banco do Brasil via acordos com congêneres, como o firmado Banco Espírito Santo, e o serviço específico às empresas brasileiras no exterior determinam a característica. A Eletrobrás e seu acompanhamento a difusão da atividade das incorporadoras brasileiras na América Latina, exemplificado pela parceria com a Queiroz Galvão evidencia esta particularidade. A CEMIG e seu acordo com a Alusa que possibilitou sua ida ao Chile também advoga em prol da conclusão obtida. O resultado é compatível a peculiaridade da procura de pulverização de riscos (presente na inserção a uma rede ativa) tão marcante no processo de internacionalização oriundos dos países periféricos na “segunda economia global”.

#### 4.2.4 RECURSO DE TIPOLOGIA – VANTAGENS COMPETITIVAS

Tabela 8 - Resultados do Recurso de Tipologia das Estratégias Genéricas

EMPRESAS	MOTIVO PARA INTERNACIONALIZAR				
	Integração Vertical de Recursos	Otimizador Local	Parceiro de Baixo Custo	Consolidador Global	<i>First Mover Global</i>
PETROBRAS	X	X		X	X
BANCO DO BRASIL			X	X	
ELETROBRÁS	X	X		X	
CEMIG	X	X		X	

Fonte: Tabela original de Marinho (2013)

Nota: Tabela adaptada e resultados obtidos por trabalho do autor.

A primeira estratégia genérica de integração vertical de recursos manifesta resultado significativo, 75% das companhias usufruíram do controle da sua cadeia produtiva para obter vantagem competitiva e se internacionalizar. No caso da Petrobras o domínio dos processos de prospecção, exploração, refino e distribuição geraram *know-how* e capacidade de adaptação para penetrar novos mercados. A Eletrobrás e a CEMIG utilizaram o domínio de construção das linhas de transmissão e distribuição para projetar e servir mercados vizinhos na América Latina.

A estratégia de otimizador local também apresenta resultado significativo, 75% dos casos. A Petrobras possuiu serviço adaptado a países de baixa infraestrutura e conhecimento adaptado a mercados alternativos como o de exploração em águas profundas. No caso da Eletrobrás e da CEMIG, estas usufruíram de um serviço apto a competir em mercados cujos países possuem infraestrutura subdesenvolvida.

A estratégia de parceiro de baixo custo, em que as companhias utilizam recursos para oferecer serviços mais baratos a agentes em países ricos possui resultado pouco robusto, somente 25% dos casos. Identifica-se tal particularidade na atuação do Banco do Brasil no atendimento a empresas brasileiras em solos estrangeiros. Os serviços financeiros de rotina e os

pacotes de financiamento são disponibilizados de forma mais atraente as multinacionais brasileiras.

Consolidador global é a companhia que domina seu mercado doméstico, expande-se internacionalmente para mercados periféricos através de aquisições e, finalmente, penetra mercados mais sofisticados pela mesma via. Esta estratégia é conferida em 100% dos casos e possui o resultado mais importante dentro do elenco de estratégias genéricas. De forma parecida os casos da Petrobras e Banco do Brasil seguiram a sequência descrita acima; emergiram como protagonistas em mercado interno, se radicaram em mercados periféricos via aquisições e após alguns anos estabeleceram em mercados mais ricos. Os casos da CEMIG e Eletrobrás foram afirmativos dentro de outro contexto analítico, entendendo o processo como em evolução e em um contexto em que emergem como consolidadoras de mercado em países do continente latino americano.

A quinta e última estratégia, de *first mover* global, foi reconhecida somente no processo de internacionalização da Petrobras a partir da tecnologia de exploração em águas profundas e do potencial mercado do pré-sal. Ou seja, somente 25% dos casos apresentam tais características.

#### 4.2.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos acima permitem concluir que as teorias clássicas possuem maior nível de explicação sob o processo de internacionalização das estatais brasileiras do que as ditas “novas teorias”. Um dos argumentos é de que a maioria das estatais analisadas possuem o início de seus processos de internacionalização antes da segunda onda de transnacionalização. Além disto podemos interpretar o resultado pela perspectiva de que o formato de internacionalização das estatais segue rumo peculiar, muito orientado pela força do Estado nacional mais do que propriamente pela diferenciação organizacional ou tecnológica. A consequência disto é o enfraquecimento relativo do poder de explicação da tipologia do paradigma LLL (principalmente pela característica “capacidade de inovação e estratégias organizacionais”) e as características de *first-mover* e otimizador local da tipologia das vantagens competitivas de Ramamurti e

Singh. O resultado perfeito da presença da característica de internacionalização por vínculos (acordos) intrafirmas da tipologia do paradigma LLL endossa a incapacidade histórica das estatais de conquistarem um mercado via domínio de inovação (exceto Petrobras), o ingresso em uma rede já estabelecida é a alternativa para participação menos protagonista.

A significativa explicação que o modelo Uppsala apresenta reforça a suposição de que a influência do Estado sob a internacionalização destas empresas acaba por distingui-las do processo ortodoxo de internacionalização via inovação tecnológica ou diferenciação organizacional. As estatais brasileiras se comportam mais timidamente no mercado estrangeiro por não possuírem soberania no quesito tecnológico ou de capital inovador (exceção feita a exploração de águas profundas pela Petrobrás). Soma-se a isso a incompatibilidade teórica da atividade bancária do Banco do Brasil na característica *Resource Seeking*, que torna mais diminuto a capacidade explicativa do paradigma eclético de Dunning. Os fatores comportamentais do processo ganham relevância no momento que não existem pujantes diferenciais de propriedade (o alto grau explicativo do paradigma eclético de Dunning aparenta estar relacionado a seu teor generalista). Desta maneira buscam inserir-se gradualmente no mercado externo e, principalmente, explorar a deficiência econômica dos países vizinhos da América Latina.

No entanto, para o presente autor, o resultado de maior poder de explicação das teorias clássicas advém principalmente de sua natureza mais genérica, principalmente do paradigma eclético de Dunning. Apesar de as “novas teorias” não se singularizarem, de maneira geral, pela sua especificidade; elas apresentam característica mais pontuais à contemporaneidade da onda de internacionalização, como por exemplo as características de otimizador local, *first-mover* e capacidade de inovação tecnológica. Neste caso, a influência do tamanho da amostra parece corroborar com o volumoso escopo de explicação das teorias clássicas. Finalmente, é evidente a incapacidade de uma teoria explicar isoladamente e satisfatoriamente o fenômeno de internacionalização. É nítido o caráter

complementar entre elas e, portanto, a união destas gera um edifício conceitual mais propício para estudo.

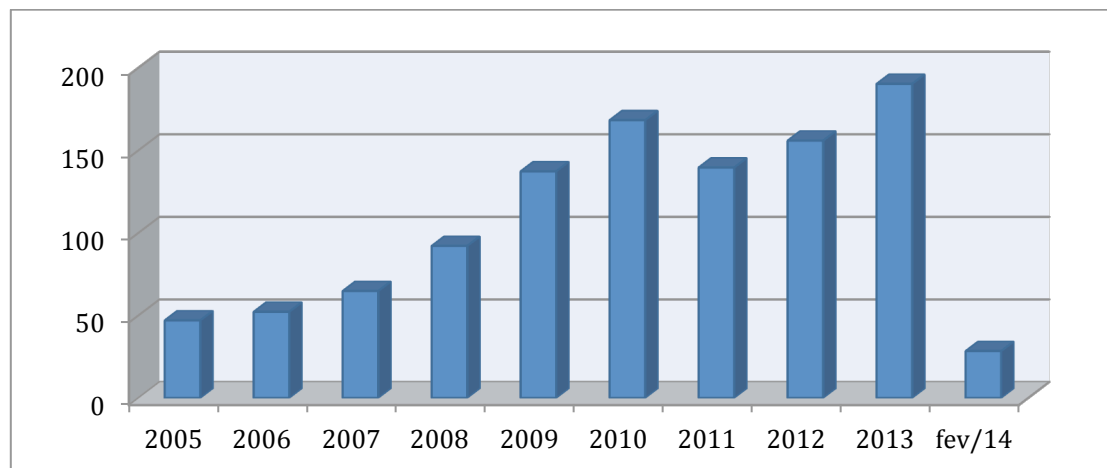
#### 4.3 PAPEL DO GOVERNO E BENEFÍCIOS DO PROCESSO

A internacionalização da Petrobras é produto de soberanos interesses nacionais na autossuficiência energética, na independência em relação às possíveis crises internacionais do setor e na caráter estratégico do setor. Os maciços investimentos do governo na companhia somente ratificam a importância do Estado no processo. O Banco do Brasil em sua primeira onda de internacionalização atuou como bandeira diplomática governamental em solos estrangeiros, o papel da entidade era de transmitir e divulgar a evolução e “prosperidade” brasileira ao mundo. Sua segunda internacionalização, apesar de ter matiz mais mercadológica, é impulsionada por enormes capitalizações do tesouro nacional. Eletrobrás e CEMIG são casos que envolvem enormes montantes de capital público aportados nos processos de internacionalização, além de participação de agentes públicos nas negociações diplomáticas.

O BNDES, órgão decisivo no desenvolvimento industrial brasileiro e principal ferramenta na política de Estado de internacionalização das marcas brasileiras, é evidência irrefutável do envolvimento do governo na expansão internacional destas empresas. Segue evolução dos desembolsos do órgão nos últimos anos.



Gráfico 9 - Evolução dos Desembolsos do BNDES (em Bilhões de Reais)



Fonte: Relação com Investidores – Desempenho BNDES (2014)

Nota: Elaboração do gráfico realizada pelo autor

Isto exposto é evidente o papel do governo como indutor (impulsionador) e não somente facilitador do processo de internacionalização das estatais brasileiras. Pode parecer tautológico a conclusão de que o Estado induz a internacionalização de corporações que dele se originam. No entanto, a partir da tratativa doutrinária dominante – o neoliberalismo, de desassociar estas companhias do controle público, principalmente através das negociações de parcelas de sua propriedade e de sistemas organizacionais internos de viés puramente mercadológico; a constatação prática de que o Estado ainda se mantém como orientador das iniciativas destas empresas reconquista importância. A tônica é de que estas firmas acompanham políticas nacionais e portanto ainda atuem como potenciais instrumentos de políticas econômicas.

Os processo de internacionalização envolve uma série de inversões particularizadas por uma massa de incertezas, dito isso é evidente que eventualmente alguns investimentos se comprovarão prejudiciais. No entanto a exposição da identidade econômica nacional – marca “Brasil”, representada pelas marcas internacionalizadas e bem sucedidas, a atração das remessas de lucros advindas do exterior e o contato com a tecnologia disposta no exterior suplantam os hipotéticos malefícios do processo. No contexto atual de economia mundial altamente interdependente, de enorme e acelerado intercâmbio de conhecimento (tecnológico e político) e de representação

institucional; não fazer parte desta nova entidade chamada de “economia global” pode provocar um estado de letargia econômica para o país.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho possuiu como objetivo central analisar a relação dos processos de internacionalização das estatais brasileiras com as escolas teóricas existentes deste campo de estudo. É compreensível que o funcionamento sistêmico de uma estatal é diferente de uma firma tradicional capitalista. Além de possuírem objetivos e mecanismos dissimilares, a primeira é influída por um agente ímpar: o governo. Dito isto, fica evidente que o objeto de estudo proposto apresentaria peculiaridades e que provavelmente as teorias perderiam sua eficiência explicativa. Os resultados atestam esta proposição.

O fato de as estatais possuírem fundação objetivando atender serviços domésticos por si só inibe um comportamento natural de expansão capitalista. O decorrer dos anos e o ganho de espaço da doutrina neoliberal induz a implementação de sistemas de gestão mais compatíveis às práticas de mercado nas companhias públicas, este fato altera o rol de intenções em suas atividades intensificando a busca pelo lucro. As internacionalizações tardias de Eletrobrás e CEMIG são exemplos irrefutáveis deste mecanismo. No entanto o espectro típico da segunda onda de internacionalização, que reside no início de operação voltada a transnacionalização e no ganho de propriedade pela atividade externa é evidentemente incompatível ao historicismo das companhias públicas brasileiras. Ou seja, as novas teorias de internacionalização perdem validade analítica por serem voltadas à um objeto distinto. Nenhuma das estatais analisadas foram concebidas voltadas diretamente ao mercado externo (talvez o caso da Petrobras seja mais discutível).

As companhias públicas brasileiras possuem força motriz no vigor da propulsão provocado pela Estado, principalmente pela atuação do BNDES, e não em sua capacidade de gerar ganhos de propriedade através de diferenciação de qualquer natureza, tecnológica ou organizacional. Isto enaltece o papel do Estado como indutor do processo porém desassocia as empresas ao potencial explicativo das teorias. Os resultados significativos de algumas características tipológicas está vinculado à natureza genérica das escolas e ao seu grau de complementaridade entre si. A compatibilidade do

modelo Uppsala se estabelece pelo recrudescimento dos fatores comportamentais e pela ausência de fatores vinculados a ganhos de diferenciação e competitividade econômica. Fica evidente que o contexto regional também amplifica a possibilidade de internacionalização para países vizinhos. O contraste econômico do Brasil com o resto dos países latino-americanos advoga em prol da internacionalização próxima das estatais brasileiras e suplementa o resultado quase perfeito da característica de distância psíquica. Não por coincidência a única empresa que não atesta a característica é aquela que possui vantagem competitiva por posse de vantagem a nível de conhecimento – Petrobras com a tecnologia de exploração em águas profundas.

## REFERÊNCIAS

BNDES. Disponível em:

[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Sala\\_de\\_imprensa/Noticias/2013/Todas/20131206\\_africa.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Sala_de_imprensa/Noticias/2013/Todas/20131206_africa.html) Acesso em: 15/03/2014.

BNDES. **Relatório anual 2009**. Rio de Janeiro: BNDES, 2009. Disponível em [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/empresa/download/Relat\\_Gestao\\_BNDES\\_BPAR\\_FINAME\\_2009.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/empresa/download/Relat_Gestao_BNDES_BPAR_FINAME_2009.pdf). Acesso em 17/03/2014.

BNDES. **Relatório anual 2010**. Rio de Janeiro: BNDES, 2010. Disponível em: <

[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/empresa/RelAnual/ra2010/relatorio\\_anual2010.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/empresa/RelAnual/ra2010/relatorio_anual2010.pdf)>. Acesso em 18/03/2014.

BRASIL. Ministério da Indústria e Comércio. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Brasília, 2009. Disponível em:

[http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1260377495.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1260377495.pdf), Acesso em 03/01/2014.

BRAZILAFRICA. Disponível em: <http://brazilafrika.com/negocios/o-recuo-da-petrobras-na-africa/>. Acesso em: 25/02/2014.

CASTRO, N. J. **O processo de integração energética e a internacionalização da Eletrobrás**. In: Seminário internacional do setor de energia elétrica: integração com energia renovável, 5., [200-], Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.nuca.ie.ufrj.br/gesel/apresentacoes/1.8.pdf>>. Acesso em 17/03/2014.

CEMIG. **Relatório anual 2012**. Belo Horizonte: Cemig, 2012. Disponível em [http://cemig.foinvest.com.br/static/ptb/relatorios\\_anuais.asp?idioma=ptb#](http://cemig.foinvest.com.br/static/ptb/relatorios_anuais.asp?idioma=ptb#). Acesso em 03/03/2014.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Editora Xamã, 1996. 335 p.

DALLA COSTA, A. J. **Internacionalização de empresas brasileiras: teoria e experiências**. Curitiba: Juruá Editora, 2011. 159 p.

DALLA COSTA, A. J.; PESSALI, H. F. A trajetória de internacionalização da Petrobrás na indústria de petróleo e derivados. **Revista História Econômica & História de Empresas**, v.XII, n.1, p.5-32, jan./jun. 2009.

DALLA COSTA, A. J; SANTOS, E. R. A internacionalização do Banco do Brasil em dois momentos distintos de sua história. **Revista Economia & Tecnologia**, v. 26, n.7, p.1-8, jun./set. 2011.

DUNNING, J. H. **The international allocation of economic activity**. London: Macmilan, 1977, p.395-418.

DUNNING, J. H. **Explaining international production**. London: Unwind Hyman, 1988.

DUNNING, J. H. **Multinational enterprises and the global economy**. England: Addison-Wesley Publishing Company, 1993.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a personal perspective. In: PITELES, N; SUGDEN, R. **The nature of the transnational firm**. London: Routledge, 1991.

DUNNING, J.H. The eclectic paradigm as an Envelop for Economic and Business Theories of MNE Activity. **International Business Review**, V.9, n.1, 2000.

DUNNING, J. H. The eclectic (OLI) Paradigm of international production: past, present and future. **Journal of the Economics of Business**, v.8, n.2, p.173-90, 2001.

ELETROBRAS. **Relatório de gestão 2012**. Disponível em: <http://www.eletronbras.com/elb/main.asp?Team=%7bD00A1456-A64A-40DC-B7D8-BB2E23A8FACE%7d#Relat%F3rio%20Anual%20e%20de%20Sustentabilida de%20-%202012>. Acesso em 11/03/2014.

ESTADÃO. Disponível em: < <http://www.estadao.com.br/noticias/impreso, cemig-busca-socio-para-comprar-fatia-de-estatal-colombiana-por-us-2-bi,1131902,0.htm>>. Acesso em 04/03/2014.

ESTADÃO. Disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/radar-economico/2014/02/04/petrobras-e-empresa-que-mais-derreteu-na-bovespa-em-2014/>>. Acesso em: 24/02/2014.

EXAME. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/negocios/noticias/banco-brasil-compra-argentino-banco-patagonia-r-480-milhoes-551747.html>. Acesso em 27/01/2014.

FOLHA DE SÃO PAULO. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2013/09/1338702-leilao-faz-petrobras-buscar-acerto-com-china.shtml>>. Acesso em: 22/02/2014.

GLOBO. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/brasil-voltara-ser-autossuficiente-em-petroleo-em-2015-segundo-petrobras-11719226>>. Acesso em: 22/02/2014.

GONÇALVES, R. A internacionalização da produção: uma teoria geral? **Revista de Economia Política**, v.4, n.1, p.101-122, jan./mar. 1984.

G1. Disponível em: <http://g1.globo.com/mundo/noticia/2013/07/eletrobras-e-queiroz-galvao-vao-construir-hidreletrica-na-nicaragua.html>. Acesso em: 10/03/2014.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD, H.; VAHLNE, J. (Eds.) **Strategies in foreign competition**, Londres: Croom Helm, 1988.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization of the firm: a modelo f knowledge development and increasing Market commitment. **Journal of international business studies**, v.8, p.23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. Management of foreign Market entry. **Scandinavian international business review**, v.1, n.3, p.9-27, 1992.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The uppsala international process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of international business studies**. V.40, p.1411-1431, 2009.

MARINHO, P. L. **Explicações sobre a internacionalização produtiva das empresas: das teorias clássicas às novas teorias**. 111 f. Tese (Doutorado em Economia) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

MOURA, Marulice (Org.). **Petrobras 50 anos**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2003.

MATTHEW, J. A. Responso to professors Dunning and Narula. **Asia pacific journal of management**, v.23, p.153-155, 2006b.

MATTHEWS, J. A. Dragon Multinationals: new players in 21st century globalization. **Asia pacific journal of management**, v.23, p.5-7, 2006<sup>a</sup>.

PENROSE, E. Foreign investment and the growth of the firm. **Economic Journal**, v.66, n.262, p.220-235, 1956.

PETROBRAS. **Relatório anual 2004**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2004. Disponível em <http://www.petrobras.com.br>. Acesso em 15/02/2014.

PETROBRAS. **Relatório anual 2008**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2008. Disponível em <http://www.petrobras.com.br>. Acesso em 15/02/2014.

PETROBRAS. **Relatório anual 2011**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2011. Disponível em <http://www.petrobras.com.br>. Acesso em 17/02/2014.

PETROBRAS. **Relatório administrativo 2013**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2013. Disponível em <http://www.petrobras.com.br>. Acesso em 22/02/2014.

RAMAMURTI, R; SINGH, J. Indian multinationals: generic internationalization strategies. In: RAMAMURTI, R; SINGH, J. (Editors.) **Emerging multinationals in emerging Market**. Oxford University Press, 2009.

SANTOS, E. R. **Internacionalização dos bancos estatais brasileiros – legado do governo Lula: 2003 – 2010**. 106 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.



SEEB. Disponível em: <  
[http://www.seebfloripa.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=687:ban](http://www.seebfloripa.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=687:ban)>. Acesso em: 22/02/2014.

SILVA, F. F. **Processos de internacionalização de empresas multinacionais brasileiras avaliadas segundo o modelo Mathews. Estudos de caso: Ambev, Braskem, Cemig e Grupo Gerdau.** 166 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

SILVA, M. **A internacionalização das grandes empresas de capital nacional nos anos 90**, 142 f. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2002.

STUDART, R. **Investment in economic development.** Londres: Routledge, 2010.

UNCTAD. **World Investment Report.** 2006, 2008, 2010.

VAHLNE, J; WIEDERSHEIM-PAUL, F. Economic Distance: model and empirical investigation. In: HORNEILL, E; VAHLNE, J; WIEDERSHEIM-PAUL, F. **Exports and foreign establishments.** Stockholm: Almqvist & Wiksell, 1973.

WEBER, M. O objetivo do conhecimento nas Ciências Sociais. In: COHN, G. (Org.). **Max Weber: sociologia.** São Paulo: Ática, 2003.

